الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2735-5209 الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-2455

تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

محمد قبلان عبد الله القحطاني

باحث دكتوراه – قسم القيادة والسياسات التربوية

تخصص الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية– جامعة الملك خالد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بحث تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتكونت عينة البحث من (140) من مديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وتضمنت أداة الدراسة استبانة لقياس آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية: التعليم والتعلم، والعملاء، والبعد المالي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد التعليم والتعلم من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة (موافق تماماً)، وأن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد العملاء جاء بدرجة (موافق تمامًا)، وأن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث البعد المالي جاء بدرجة (موافق بشدة).

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء الإداري، مديري المدارس الثانوية، بطاقة الأداء المتوازن.

Developing the administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir Region in light of the dimensions of the balanced scorecard

Abstract:

The study aimed to investigate the development of administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region in light of the dimensions of the balanced scorecard. The research sample consisted of (140) secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region. The study tool included a questionnaire to measure the mechanisms for applying the balanced scorecard in the field of developing the administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region. The questionnaire consisted of three main axes: education and learning, clients, and the financial dimension. The results of the study indicated that the mechanisms for applying the balanced scorecard in the field of developing the administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region in terms of the education and learning dimension from the point of view of the sample members came with a degree of (fully agree), and that the mechanisms for applying the balanced scorecard in the field of developing the administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region in terms of the clients dimension came with a degree of (fully agree), and that the mechanisms for applying the balanced scorecard in the field of developing the administrative performance of secondary school principals in the General Administration of Education in Asir region in terms of the financial dimension came with a degree of (strongly agree).

Keywords: Administrative performance development, secondary school principals, balanced scorecard.

المقدمة:

يشهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية أسهمت في إحداث ثورة معرفية في مختلف التخصصات، ومن أجل أن نضع هذه التغييرات والتطورات في إطار تنظيمي لابد من توافر إدارة مدربة يمكنها تحقيق أهداف المجتمع، يوجد العديد من نماذج تقييم الأداء التي تقوم بدوراً هاماً في تطوير الأداء للمدراء وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم هذه النماذج بكونها الإطار التنظيمي الإداري الذي يحدد أهداف المؤسسة من خلال أربعة محاور رئيسية يتم ربط الأداء المؤسسي بها.

وتحدد بطاقة الأداء المتوازن الجوانب والقدرات التي يجب تحسينها لرفع كفاءة الأداء. فهي تتضمن بعداً أساسيا يقيس مستوى التطوير داخل المؤسسة؛ من خلال ما توفره البطاقة من تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر من خلال تأكيد نقاط القوة وتدعيمها والقضاء على نقاط الضعف (أحمد، 2022). وتعبر بطاقة الأداء المتوازن عن تركيز المؤسسة لاستراتيجيتها (حسين، 2019). وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة (عبود، 2017: 93).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي، التي تمكنه من تجويد عمليات بنائه، وإجراءات تنفيذه (الحاج، 2011: 303)، فالإدارة عامل أساسي من عوامل نجاح أي تنظيم إداري (رزق والحديدي، 2017).

لذا تعد الضرورة الملحة في امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية تتلخص في كون القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتطلعاتها نحو المستقبل، وتعتبر الإدارة هي الوعاء الذي تصب به المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، فالإدارة مكلفة بوضع معالم المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، وتعميم القوى الإيجابية والتحكم في مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة، والعمل على التأقلم مع المتغيرات المحيطة وتوجيهها لخدمة المدرسة (عامر، 2018).

مشكلة البحث:

اهتمت الكثير من الدراسات السابقة بطرق تطوير أداء مدراء المدارس عامة، ومديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص، ومبررهم في ذلك الأهمية البالغة التي تنالها إدارة المدرسة الثانوية نظرًا لأنها المرحلة التي تليها مباشرة المرحلة الجامعية من حيث تجهيز الطلاب لتحقيق الأداء الأمثل، وانطلاقًا من هذا قصد

البحث إلى تناول أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء مديري المدارس منها دراسة رأي (الجبر، 2020) و(إبراهيم، 2020)، و(شعيبات، 2020) بضرورة تطوير إدارة المدارس. وأبرزت بعض الدِّراسات أهم التحدِّيات التي تُواجه الأداء الإداري لمدراء المدارس الثانوية منها ضعف برامج التّنميةٌ المهنيةٌ للمدرين، واعتمادها على خُطط وبرامج مركزية دون ارتباطها باحتياجات الفعليةٌ للمُعلمينٌ. وافتقار القيادة المدرسيةٌ إلى الصلاحيات التي تُمكِّنها من إصلاح وتطويرٌ العملية التعليمٌيّة على مُستوى المدرسة.

ونظر لتنوع المشكلات التي تواجه الأداء الإداري بالمدارس وتعدد نوعيتها وغياب البيانات والمعلومات الحقيقية المتعلقة بجذورها (أحمد، 2012: ص32)، أصبحت الحاجة ضرورية لتطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس الثانوية من أجل الارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية المتبعة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن حيث إنها أصبحت مطلبًا جوهريًا وضروريًا، ومن مستلزمات التطوير الإداري بالمدرسة في ضوء المتغيرات والاتجاهات الإدارية الحديثة، وانطلاقًا من هذا سعى الباحث إلى تعرف علي دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

أسئلة البحث: تتلخص أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

أهمية البحث: البحث الحالي يعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة ورؤية المملكة العربية 2030.

حدود البحث: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الموضوعية: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. والحدود المكانية: طبقت الدراسة على مديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. والحدود البشرية: مديري ومعلمي المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. والحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1446هـ).

مصطلحات البحث:

1–تطوير أداء مديري المدارس: يعرف التطوير بأنه "إدخال كل جديد، أو تبديل في الأفكار أو السياسات أو الأساليب، ويحدث تحسنًا واضحًا في جودة الخدمة (هنطش، 2019). ويعرف التطوير إجرائيا بأنه "عملية تنمية مهارات الإداريين ومعلوماتهم مما يسهم في تحسين أدائهم في العمل".

2–مفهوم الأداء: يعرف الأداء بأنه "الممارسات والمهام المتوقع من مدير المدرسة أدائها من خلال إدارته للمدرسة سواء كانت في الناحية الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية في ظل الإدارة التكنولوجية" (نبيلة، 2019). ويعرف إجرائيًا على أنه تنمية معلومات مديري المدارس الثانوية واتجاهاتهم الحديثة المرتبطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية في شتى نواحي العملية الإدارية مما يظهر ذلك إيجابًا على مستوى تطوير الأداء لديهم.

3–بطاقة الأداء المتوازن: يعرف (بن خيرة وراهمية، 2021: ص617) بطاقة الأداء المتوازن كل من منهجا ديناميكيا يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب. ويعرف إجرائيا: بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام متكامل لتقييم أداء المؤسسة اقتصادية، من خلال ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف طويلة وقصيرة الأجل تتضمن مقياس ماليه وغير ماليه، توزع على أربعه أبعاد ألا وهي البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بغية تزويد الإدارة العليا بنظرة دقيقة عن الأداء.

4–أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

البُعد المالي :Financial Perspective يرى (المحروق، 2017) في البعد المالي بأنه ظهور المنشأة أمام ملاكها عن طريق مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة ا لأجل ومدى مساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها؛ حيث يعتمد نظام بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنشأة، وبالتالي تعدُّ الأهداف المالية محصلة الأبعاد التالية :العملاء، والتشغيل الذاتي، وعملية التعليم، والنمو . وهناك بعض المقاييس تناسب استراتيجية الأداء المالي ومنها: معدل نمو المبيعات السنوي، ومعدل دوران الأصول، ومعدل دوران المخزون، ومعدل نمو عدد العملاء، وبهذا يتضح أن البعد المالي عبارة عن كيفية ظهور المنشأة أمام الملاك وهل حققت الاستراتيجية المرسومة أم لا.

بُعد العملاء :Customer Perspective يرى (إبراهيم، 2018) أن بُعد العملاء هو عبارة عن تنظيم أعمال المنشأة أمام العملاء من خلال الاعتماد على الوقت والجودة والأداء والتكلفة؛ لذلك لابد من تجديد وتحسين صورة المنشأة أمام العملاء والمحاولة على خلق قيمة وتميز من وجهة نظر العملاء.

بُعد العمليات الداخلية :Internal Processes Perspective يرى (المحروق، 2017) أن بُعد العمليات الداخلية هو كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي تتميز فيها المنشأة عن منافسيها، ويكون لها تأثير على رضا العميل. يتضح مما سبق أن بُعد العمليات الداخلية يعني أن المنشأة لابد أن تركز على العمليات الداخلية التي تساعدها على التميز وتحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية.

بُعد التعليم والنمو :Learning and Growth Perspective ذكر (الأبيض، 2017) أن هذا البُعد يهتم بقدرات العاملين ومهاراتهم ومدى ملاءمته العمل، وأيضا العمل على رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورفع معنوياتهم، أما (إبراهيم، 2018) وأنه يسعى إلى ضمان استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر.

أولاً: الإطار النظري.

المبحث الأول: الأداء الإداري:

1-مفهوم الأداء الإداري: الأداء الإداري عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل إلى فهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أداؤها، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتطويره، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (العجمي، ٢٠١٧، ٣٤٧).

ويقصد بالأداء الإداري جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة والتي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الغامدي، ٢٠١٥، ٩). ويتمثل الأداء الإداري بمجموع الأداءات الإدارية في المؤسسة (أبو سمرة وآخرين، ٢٠١٦، ٤١).

2-أهمية تحسين الأداء الإداري: ويمثل تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري الكلي داخل المدرسة (متولي، 2018: ٤٦- ٤٧). وتتمثل أهمية تحسين الأداء في تخفيض التكلفة، والجودة، والسرعة، وتحقيق تغيير جذري في الأداء.

3-أساليب تطوير الأداء الإداري: هناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد في تطوير الأداء الإداري ومن هذه الأساليب (العجمي، ٢٠١٧، ٣٤٧): أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي، وأسلوب التعاون والتفاعل مع جميع العاملين والإدارة، وأسلوب التدريب أثناء الخدمة، وأسلوب التعلم الذاتي، وأسلوب التعلم عن بعد، وأسلوب الشراكة مع بعض مؤسسات التربية في المجتمع.

4-العوامل المؤثرة في الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم: ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الإداري بمدارس التعليم فيما يلي: (عزيزة عبد الله طيب، ٢٠١٦، ص٢٩٨): غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، والدافعية، والمعرفة، والمهارة.

5-معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس: هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية والتي تعوق تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس (الزهيري، ٢٠١٩، ص٢٠٥). وتتضمن **المعوقات الفنية:** يقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل: انخفاض مستوي أداء بعض المعلمين. و**المعوقات الإدارية:** وتشمل عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

1–مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

مجموعة المقاييس التي تقدم للإدارة صورة شاملة وسريعة عن المقاييس المالية التي تشتمل نتائج الأنشطة وتكاملها مع المَقاييس التشغيلية من العمليات الداخلية ورضا العملاء والإبداع والتجويد في الأنشطة داخل المنظمة (زايد، 2019). ويشير أبو ماضي (2018) بأنها تعتمد على وضع مَقاييس لكل بُعد من أبعادها لإجراء القِياسات للمُقارنة ما بين الأداء المخطط له بالأداء الفعلي والحقيقي. كما يعرف بأنه نظام إدارة استراتيجي وترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطارا لاستراتيجية نظام القياس والإدارة (Al–Nsour , 2019, p. 329)

2–جوانب بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقات الأداء المتوازن الحديثة من أربعة جوانب أساسية (أبو بكر، 2019 ، 91). وهي:

(1) المنظور المالي: ويعكس مقاييس الأداء المالية طويلة الأجل، وتختلف باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة؛ حيث تمر المنظمة بثلاث مراحل النمو، الاستقرار والنضج.

(2) منظور العملاء: يشير للعلاقة مع العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين، ومحالة جذب جدد من خلال تقديم خدمات ومنتجات بدرجة عالية من الجودة، وسرعة الاستجابة لمطالبهم.

(3) منظور العمليات الداخلية: وهي تحدد إجراءات وحدات الأعمال، وتركز على أداء العاملين، وكفاءة سير العمليات، وفاعلية الإجراءات الداخلية، وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

(4) منظور التعلم والنمو: يشير إلى قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى استخدام تقنيات إنتاج مستحدثة، وتكنولوجيا متطورة؛ بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقليل زمن الإنتاج، وتخفيض العيوب.

3–صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج. ويحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها. وتكاليف بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها. ونقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وكون عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، وعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء.

إجراءات البحث ومنهجه:

منهج البحث:

نظراً لطبيعة هذا البحث فإنّ الباحث سيستخدم المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع (الحربي،2018)،

مجتمع البحث: مدراء المدارس الثانوية (بنين – بنات) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

عينة البحث: يتكون عينة البحث من (140) من مديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. (74) من الذكور، و(66) من الإناث. (74) من مؤهلاتهم من الدراسات العليا، و(66) حاصلين على البكالوريوس. منهم (116) مدير مدرسة، (15) معلما، (9) مشرف تربوي. واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

أداة الدراسة: تضمنت أداة لقياس آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية: التعليم والتعلم، والعملاء، والبعد المالي.

سادساً: صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي): تم عرض الأداة على (7) من المحكمين. وتمَّ الأخذ بملاحظات المحكَّمين، واعتماد العبارة التي اتُّفِق عليها من قبل المحكَّمين بنسبة تزيد عن (٨٥٪).

صدق البناء لأداة الدِّراسَة: بعد التأكُّد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسَة (الاستبانة) قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق البناء للاستبانة، حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكليَّة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يلي:

جدول 1 معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكليَّة للمحور

	التعليم والتعلم		العملاء		البعد المالي	
م	معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
1.	.883**	1	.743**	1	.576**	
2.	.906**	2	.742**	2	.751**	
3.	.846**	3	.871**	3	.520**	
4.	.824**	4	.773**	4	.816**	
5.	.883**	5	.847**	5	.708**	
6.	.848**	6	.816**	6	.596**	

التعليم والتعلم		العملاء		البعد المالي	
م	معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط
7.	.748**	7	.707**	7	.664**
8.	.905**	8	.802**	8	.592**
9.	.865**	9	.786**		
10	.853**	10	.752**		
11	.697**	11	.861**		
12	.777**				

**دال عند مستوى دلالة 0.01 * دال عند مستوى دلالة 0.05

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

ثبات أداة الدراسة: تمَّ التأكُّد من ثبات أداة الدِّراسَة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) وذلك بعد تطبيقها على عينة الدِّراسَة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان.

جدول 2 قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور أداة الدِّراسَة

المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
التعليم والتعلم	.960
العملاء	.936
البعد المالي	.793
الدرجة الكليَّة للأداة (الثبات العام)	.952

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة.

احتساب الدرجات على أداة الدِّراسَة: رصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل مستوى موافقة، كالتالي: الدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) للاستجابة (غير موافق)، والدرجة (3) للاستجابة (محايد)، والدرجة (4) للاستجابة (موافق)، والدرجة (5) للاستجابة (موافق بشدة).

عرض نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول: ما آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد التعليم والتعلم من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللتعرف على آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد التعليم والتعلم من وجهة نظر أفراد العينة؛ تمَّ حساب المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والدرجة الكلية كما يتضح من الجدول التالي:

جدول 3 المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والدرجة الكلية للعبارات لبعد التعليم والتعلم *

الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	يلتزم مدير المدرسة بتوزيع الجداول على الطلاب من أول يوم دراسي.	4.72	.647	موافق تماماً
.2	يحرص مدير المدرسة على تشجيع روح الفريق الواحد بين المعلمين والإداريين في إنجاز الأعمال المطلوبة.	4.72	.658	موافق تماماً
.3	يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية للمعلمين بشكل منظم لمتابعة سير العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة.	4.77	.514	موافق تماماً
.4	يتابع مدير المدرسة إنجاز معاملات الطلبة بسرعة وفي الوقت المحدد (قبول – نقل– مكافئات..... الخ) .	4.77	.541	موافق تماماً
.5	يحرص مدير المدرسة على توفر الجودة والإتقان في الأنشطة التعليمية والإدارية	4.77	.592	موافق تماماً
.6	يسعى مدير المدرسة لتوفير بيئة تعليمية جاذبة للمساهمة في استقطاب الطلاب.	4.78	.537	موافق تماماً
.7	يتم إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة.	4.86	.364	موافق تماماً
.8	يوفر مدير المدرسة البيئة التنظيمية والأكاديمية بما يسهم بشكل فعال في نجاح العملية التعليمية.	4.70	.686	موافق تماماً
.9	يستخدم مدير المدرسة الأنظمة التقنية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل	4.74	.570	موافق تماماً
.10	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر وضياع الوقت.	4.71	.629	موافق تماماً
.11	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات التعليمية للمعلمين والإداريين في المدرسة.	4.81	.489	موافق تماماً

الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.12	يكون مدير المدرسة لجان تساعد الطلاب المتعثرين وحل مشاكلهم	4.74	.630	موافق تماماً
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.7577	.48156	موافق تماماً

* درجة الموافقة غير موافق تماماً، عندما تكون قيمة المتوسّط من 1 اقل إلى 1.80. وغير موافق، عندما تكون قيمة المتوسّط من 1.81 إلى اقل من 2.60. ومحايد، عندما تكون قيمة المتوسّط من 2.61 إلى أقل من 3.40. وموافق إلى حدٍ ما، عندما تكون قيمة المتوسّط من 3.41 إلى أقل من 4.20. وموافق تماماً، عندما تكون قيمة المتوسّط من 4.21 من أقل من 5.

يتبين من الجدول السابق أن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد التعليم والتعلم من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة (موافق تماماً)، حيث جاء المتوسّط العام (4.7577)، بانحراف معياري بلغ (48156.). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بن خيرة وراهمية (2021). ويرى الباحث أن هذا يدل على موافقة أفراد الدراسة حول آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد التعليم والتعلم المستخدم بالبحث ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد الدراسة ويستخدم مدير المدرسة الأنظمة التقنية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل ويوفر مدير المدرسة الاحتياجات التعليمية للمعلمين والإداريين في المدرسة. ويكون مدير المدرسة لجان تساعد الطلاب المتعثرين وحل مشاكلهم ويحرص مدير المدرسة على توفر الجودة والإتقان في الأنشطة التعليمية والإدارية ويقوم مدير المدرسة بزيارات صفية للمعلمين بشكل منظم لمتابعة سير العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة ويلتزم مدير المدرسة بتوزيع الجداول على الطلاب من أول يوم دراسي ويحرص مدير المدرسة على تشجيع روح الفريق الواحد بين المعلمين والإداريين.

إجابة السؤال الثاني: ما آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد العملاء من وجهة نظر أفراد العينة؟ وللتعرف على آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد العملاء؛ تمَّ حساب المتوسّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والدرجة الكلية، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول1 المتوسّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والدرجة الكلية للعبارات لبعد العملاء

الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	ينظم مدير المدرسة دورات تدريبية تطويرية للعاملين بالمؤسسة التعليمية.	4.68	.702	موافق تماماً
.2	إشراك أولياء أمور الطلبة في بعض اللجان المدرسية	4.66	.716	موافق تماماً
.3	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تقديم برامج لمحو الأمية.	4.63	.703	موافق تماماً
.4	يربط مدير المدرسة محتوى الأنشطة بحاجات المجتمع.	4.500	.9175	موافق تماماً
.5	يرتبط مدير المدرسة الأنشطة الثقافية بالمدرسة بقضايا التنمية المجتمعية.	4.76	.531	موافق تماماً
.6	يساهم مدير المدرسة بمشاركات تربوية في وسائل الإعلام المختلفة.	4.56	.833	موافق تماماً
.7	يشارك مدير المدرسة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة للمجتمع.	4.71	.660	موافق تماماً
.8	يسعى مدير المدرسة لإنشاء نادي حي لحفظ أوقات الطلاب بعد نهاية الدوام	4.64	.769	موافق تماماً
.9	يشارك مدير المدرسة المعلمين في جميع مناسباتهم الخاصة.	4.69	.721	موافق تماماً
.10	يعقد مدير المدرسة لقاءات بالمعلمين خارج البيئة المدرسية	4.74	.628	موافق تماماً
.11	يسعى مدير المدرسة لإقامة نادي صيفي لحفظ أوقات الطلاب خلال الإجازة	4.74	.607	موافق تماماً
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.6649	5.5892	موافق تماماً

يتبين من الجدول السابق أن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث بعد العملاء جاء بدرجة (موافق تماما)،

حيث جاء المتوسِّط العام (4.66)، بانحراف معياري بلغ (5.58). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بن خيرة وراهمية (2021).

ويفسر الباحث ذلك أن هذا يدل الي أن ينظم مدير المدرسة دورات تدريبية تطويرية للعاملين بالمؤسسة التعليمية وإشراك أولياء أمور الطلبة في بعض اللجان المدرسية ويحفز مدير المدرسة المعلمين على تقديم برامج لمحو الأمية ويربط مدير المدرسة محتوى الأنشطة بحاجات المجتمع ويرتبط مدير المدرسة الأنشطة الثقافية بالمدرسة بقضايا التنمية المجتمعية ويساهم مدير المدرسة بمشاركات تربوية في وسائل الإعلام المختلفة ويشارك مدير المدرسة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة للمجتمع ويسعى مدير المدرسة لإنشاء نادي حي لحفظ أوقات الطلاب بعد نهاية الدوام

إجابة السؤال الثالث: ما آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث البعد المالي من وجهة نظر أفراد العينة؟ وللتعرف على ما آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث البعد المالي ؟؛ تمَّ حساب المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول 2 المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والدرجة الكلية للعبارات للبعد المالي

الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	يحاول مدير المدرسة توفير مصادر بديلة للتمويل وزيادة مواردها المالية	4.01	1.381	موافق تماماً
.2	يمتلك مدير المدرسة قاعدة بيانات عن الموارد المالية المتاحة والمطلوبة	4.15	1.205	موافق تماماً
.3	يستغل مدير المدرسة العائد من المقصف المدرسي لتطوير أداء المدارس.	4.58	.898	موافق تماماً
.4	يستغل مدير المدرسة مرافق المدرسة (ملاعب– قاعات تدريب – معامل) في عقد شراكات مع جهات أخرى.	4.35	1.059	موافق
.5	يستخدم مدير المدرسة الميزانيات المصروفة له بشكل كامل لتطوير البيئة المدرسية	4.59	.758	موافق تماماً
.6	يعمل مدير المدرسة على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.	4.5571	.81595	موافق تماماً

الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.7	يوفر مدير المدرسة المبالغ المالية اللازمة لتوفير وسائل تعليمية.	4.5786	.79629	موافق تماماً
.8	يمتلك مدير المدرسة استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	4.6286	.74276	موافق تماماً
الدرجة الكلية للمحور الثالث		4.4304	.62783	موافق تماماً

يتبين من الجدول السابق أن آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير من حيث البعد المالي جاء بدرجة (موافق بشدة)، حيث جاء المتوسِّط العام (4.4304)، بانحراف معياري بلغ (62783.). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بن خيرة وراهمية (2021).

ويفسر الباحث ذلك بأن هناك مجموعه من آليات من حيث البعد المالي وهي أن يحاول مدير المدرسة توفير مصادر بديلة للتمويل وزيادة مواردها المالية ويمتلك مدير المدرسة قاعدة بيانات عن الموارد المالية المتاحة والمطلوبة ويستغل مدير المدرسة العائد من المقصف المدرسي لتطوير أداء المدارس ويستغل مدير المدرسة مرافق المدرسة(ملاعب– قاعات تدريب – معامل) في عقد شراكات مع جهات أخرى ويستخدم مدير المدرسة الميزانيات المصروفة له بشكل كامل لتطوير البيئة المدرسية ويعمل مدير المدرسة على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.

توصيات ومقترحات البحث:

- قيام مديري المدرس بإنجاز معاملات الطلبة بسرعة وفي الوقت المحدد.
- إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

إبراهيم، الهادي آدم (2018). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء المالي للشركات الصناعية السودانية، دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات العليا لجامعة النيلين، 12(47): 57–36.

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (2020). درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ولاية وادي المعاول بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع17، ج1: 56، 100.

أبو بكر، منة الله أحمد (2019). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع 4.

أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي محمد، ومحسن، أحلام (٢٠١٦). "واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهم" مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٣٦(١): ٣٩- ٥٦.

أبو ماضي، كامل أحمد (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية . مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.

الأبيض، شعلة أبو القاسم (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات: دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي. مجلة الجامعي، 25: 259 – 87.

أحمد، آية جلال السيد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات: نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر 2030. دراسات تربوية ونفسية، (116): 177 – 274.

بن خيرة، ميلود وبراهمية، براهيم (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية – دراسة تحليلية لشركة المراعي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 26 (17): 723 – 792.

الجبر، سلطان سليمان (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع16 :110 – 129.

الحاج، أحمد على (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي.. الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة.

حسين، رامز رمضان محمد (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. بوضياف، مسيلة، الجزائر.

رزق، كوثر إبراهيم، والحديدي، حسن هاشم (٢٠١١): القيادة التربوية رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.

زايد، وافية (2019). الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

شعيبات، محمد عوض (2020). الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية، مج34، ع1: 115– 158.

طيب، عزيزة عبد الله (2016). الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية.

عامر، فرج المبروك عمر (2018). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. القاهرة: دار حميثرا للنشر.

عبود، يسرى ذكي (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. دراسات نفسية وتربوية، (19).

العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). "تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز" مجلة البحث العلمي في التربية ٣ (١٨). ٣٣٧– ٣٧٣. القاهرة: جامعة عين شمس.

الغامدي، ماجد بن جماح بن حامد. (٢٠١٥). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

متولي، عمر عبد الكريم (2018). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم.

المحروق، عبد المنعم سالم (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية بفروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية. المجلة الليبية للدراسات، 2(13): 91 – 118.

نبيلة، عدنان (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان(الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي.

هنطش، عصام محمود حسن. (2019). إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Al-Nsour, O. (2019). Balanced Scorecard and its Role in Increasing Competitiveness: Applied study on Jordanian Industrial Public *Shareholding* Companies. *Journal of Financial Accounting and Managerial Studie, volume 06* (01).