

Alamoud, Maha , Bukhari, Kholoud , Al-Haqbani, Ashwaq . (2023). The Requirements for Developing the Performance of the Educational Supervision Department in light of Balanced Scorecard' Dimensions, *Journal of Educational Science* 9(4), 159 - 190

The Requirements for Developing the Performance of the Educational Supervision Department in light of Balanced Scorecard' Dimensions

Dr. Maha Alamoud

Associate Professor at King
Saud University
Educational Administration
Department
malamoud@KSU.EDU.SA

Kholoud Bukhari

PHD researcher at King Saud
University
Educational administration
department
441204121@student.ksu.edu

Ashwaq Al-Haqbani

PHD researcher at King Saud
University
Educational administration
department
441204137@student.ksu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to uncover the reality of the educational supervision department's performance and to determine the requirements for developing the performance of the educational supervision department in light of Balanced Scorecard' dimensions. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey approach was used, and a questionnaire was applied to a sample of the educational supervisors affiliated with the Department of Educational Supervision in Riyadh and its Educational offices, the number is (650) educational supervisors. The results revealed that the study sample agreed with a medium degree on the level of the educational supervision departments performance in general. The Balanced Scorecard dimensions came in descending order as following: internal operations, professional growth and learning, the clients' dimension, and finally the financial dimension. The study sample agreed, with a medium degree, to the requirements of using the the Balanced Scorecard in developing the performance of the Educational Supervision Department. Among the most important requirements: the clarity of the operational management plan to who are concerned with its implementation, the arrangement of priorities and goals to raise the efficiency of performance, and the commitment to implement the operational plans on time.

Keywords: Performance Development, Educational Supervision, Balanced Scorecard.

السعيد، مها، السعيد، مها، العديل، عبدالله. (٢٠٢٣). واقع أداء إدارة الإشراف التربوي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات تطويره. *مجلة العلوم التربوية*، ٩ (٤)، ١٥٨ - ١٩٠

واقع أداء إدارة الإشراف التربوي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات تطويره

د. مها صالح العمود^(١) خلود إسحاق بخاري^(٢) أشواق عبدالرحمن الحقباني^(٣)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، وتحديد متطلبات تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي في ضوء أبعاد البطاقة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وطبقت الاستبانة على عينة من المشرفات التربويات التابعات لإدارة الإشراف التربوي بمنطقة الرياض والمكاتب التابعة لها ، وعددهن (٦٥٠) مشرفة. كشفت النتائج عن موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي ككل وجاء ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تنازلياً: العمليات الداخلية ، النمو المهني والتعلم ، بُعد العملاء ، وأخيراً البعد المالي. كما جاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي ، ومن أهمها وضوح خطة الإدارة التشغيلية للأشخاص المعنيين بتطبيقها ، وترتيب الأولويات والأهداف لرفع كفاءة الأداء ، والالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية في الزمن المحدد لها.

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء ، الإشراف التربوي ، بطاقة الأداء المتوازن.

(١) أستاذ مشارك وعضو هيئة تدريس بجامعة الملك سعود - وكلية قسم الإدارة التربوية، malamoud@ksu.edu.sa

(٢) باحثة دكتوراه بجامعة الملك سعود - قسم الإدارة التربوية، 441204121@student.ksu.edu.sa

(٣) باحثة دكتوراه بجامعة الملك سعود - قسم الإدارة التربوية، 441204137@student.ksu.edu.sa

مقدمة الدراسة:

يشهد الميدان التربوي العديد من التطورات نتيجة للتقدم العلمي والتقني الكبير، والعولمة وعالمية المعرفة التي تشهدها دول العالم. ويشكل النظام التعليمي نقطة الانطلاق لمواكبة هذا التقدم المتسارع، فتحقيق أهداف المجتمع ورؤية المملكة (٢٠٣٠) الطموحة منوط بقدرة هذا النظام على الاهتمام بأركان العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. ويمثل الإشراف التربوي أحد المرتكزات الفاعلة المكونة لنظام التعليم، حيث يتمثل دوره الأبرز في تقديم المساندة التي تسهم في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتعزيز جوانب التميز لتطوير مستوى أداء وإنتاجية النظام التعليمي.

وتقوم إدارة الإشراف التربوي بدور محوري في الإشراف على مكاتب التعليم وما يتبعها من مدارس، قائمة على تنفيذ سياسة التعليم ووضع أهداف الإدارة العامة للإشراف التربوي موضع التنفيذ على أرض الواقع، وذلك بما تضمه من إمكانيات مادية وكوادر بشرية. حيث تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتوظيف كافة مواردها للارتقاء بها من كافة جوانبها. وتتضاعف أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة ضمن موقعها كحلقة وصل بين مكاتب التعليم والمدارس ووكالة الوزارة للتعليم العام. الأمر الذي يتطلب تطوير أداءها والحرص على توافر المقاييس المناسبة لذلك.

وفي المقابل فهناك العديد من المداخل الإدارية التي استخدمت لتحسين كفاءة النظام التعليمي، ومن بين هذه المداخل التي تم استعارتها من المجال الصناعي وجرى تطبيقها بنجاح في الميدان التعليمي، مدخل تقويم الأداء وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، التي طورها كابلان ونورتون في عام ١٩٩٩م لاستكشاف طرق جديدة لقياس وتقييم الأداء (Kaplan & Norton, 2004). وقد زاد هذا المدخل من فاعلية العمل وتطوير مستوى الأداء نتيجة تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم للمساعدة في التنبؤ الدقيق بفعالية الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية (Patrik, 2006). حيث تصف البطاقة وخريطة الاستراتيجية المبنية بشكل سليم، كيفية عمل المؤسسة والأمور الحاسمة لتحقيق النجاح، وذلك من خلال سلسلة من الأهداف المترابطة (على خريطة الاستراتيجية) والمقاييس (على بطاقة الأداء) التي تعمل من خلال الأبعاد الأربعة (بعد العملاء، والبعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو المهني والتعلم) (Kaplan & Norton, 2004) ويمثل كل عنصر من هذه العناصر رابطاً حيوياً في سلسلة العلاقات السببية القوية والتي تعمل من خلال الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن (الثويني، ٢٠١٤)، مما يجعلها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية يمكن توظيفها لتطوير أداء إدارة الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العديد من التحديات ، كضعف جودة المخرجات ، والهدر التربوي ، والفاقد التعليمي. ومن هذه المشكلات ضعف أنظمة تقويم الأداء للمؤسسات التعليمية ، مما يؤثر على قدرتها على تطوير أدائها. (الهاللي ، ٢٠١٨). ونظرًا لكبر حجم المهام المناطة بإدارة الإشراف التربوي؛ ومسؤوليتها في قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي لجميع مكاتب التعليم ومدارسه ، وتقويم النظام التعليمي ونواتج التعلم؛ تبرز الحاجة لتطوير أداء الإدارة ، وتجويد أدائها التنظيمي والإشرافي والتعليمي ، لتفي برغبات العملاء والمستفيدين الداخليين والخارجيين ، وصولاً بالخدمات التعليمية لمستوى المنافسة العالمية.

وجاءت توصيات ملتقى الإشراف التربوي التاسع عشر (٢٠١٨م) تنادي بدراسة احتياجات الميدان التربوي ، ووضع الخطط المستقبلية لتحسين الإشراف الداعم للتعلم وتطويره ورفع مستوى المخرجات التعليمية. كما أكد وزير التعليم خلال ملتقى قيادات التعليم على استثمار كل دقيقة في الإشراف التربوي لمصلحة العملية التعليمية وتفعيله بالطريقة الصحيحة لافتاً إلى أن أساس التطوير هو التقييم السليم وقياس أدائه (وكالة الأنباء السعودية ، ٢٠١٩م). وقد أظهرت العديد من الدراسات ومنها دراسات يارموهمديان (Yarmohammadian et al. , 2013) ، واديندو (Adindo , 2017) فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة عمليات المنظمات التي تطبقها ، وتطوير نتائجها ، وخدماتها. ومع ذلك ، فقد كشفت دراستي المفيز (٢٠١٦) والحرثي (٢٠٢٠) ، أهمية قيام المنظمات بعدد من الدراسات تمهيداً للكشف عن مدى إمكانية توافق أبعاد البطاقة الأداء التنظيمي ، ودراسة المتطلبات الخاصة بهذه المنظمات لتحقيق أفضل كفاءة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وبناءً على ما سبق ، فإن التطبيق الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي يستدعي دراستها على أرض الواقع ، وهو ما سعت له الدراسة ، بالكشف عن واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، وتحديد متطلبات استخدامها في تطوير أدائها.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي في منطقة الرياض وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- الكشف عن واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد متطلبات تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع أداء إدارة الإشراف التربوي في منطقة الرياض وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما متطلبات تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي في منطقة الرياض في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية (النظرية):

تمثل الدراسة محاولة علمية قد تضيف إلى الأطر النظرية بمجال تطوير الأداء في مجال الإشراف التربوي من حيث تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وإثراء الأدبيات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في السياق التربوي وفي التعليم العام تحديداً.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تحاول الدراسة مواكبة مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطة التنمية العاشرة التي تؤكد على كفاءة الأداء الحكومي وتنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، ومن المؤمل أن تعمل على تهيئة المناخ المناسب لتوظيف الخرائط الاستراتيجية المفصلة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي، وتطبيقها للمساعدة في مواكبة التجديدات والتغيرات المتسارعة لتطوير الإشراف التربوي كأداة فعالة في تحسين العملية التعليمية؛ وقد تسهم من خلال نتائجها وتوصياتها في توضيح الرؤية لأصحاب القرار لاستثمار نتائج التطبيق في توفير المتطلبات الداعمة لتطوير الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لتحسين مستوى كفاءة الأداء الداخلية والخارجية.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: تعرف بأنها مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من إستراتيجية المنظمة ، وهي تمثل أداة يستخدمها القادة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة ، وأصحاب المصلحة خارجها ، لإعلامهم بالنواتج وبمحركات الأداء ، والتي ستعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (Niven , 2011 , 31).

ويعرفها عثمان وآخرون (٢٠١٩) بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي ، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.

وتعرف إجرائياً بأنها أداة مصممة بطريقة علمية تستخدم لقياس أداء إدارة الإشراف التربوي في منطقة الرياض في أبعاد أربعة هي:(بعد العملاء ، والبعد المالي ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو المهني والتعلم) ، بهدف مساعدة الإدارة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وتطوير أدائها.

الإطار النظري:

أولاً- إدارة الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ثلاثة مستويات ، يمثل المستوى الأول الوزارة ، ويتم في هذا المستوى وضع الخطة العامة للإشراف التربوي ، وإدارة الإشراف على مستوى إدارات التعليم. أما المستوى الثاني؛ فتمثله إدارات التعليم (وزارة التعليم ، ٢٠١٩م).

ونظراً للتطورات المستمرة في البيئة التربوية والظروف المتغيرة التي تمر بها أنظمة التعليم على مستوى العالم ، وتداعيات التطور العلمي والتقني ، وتدفق المعلومات ومتطلبات التنمية والعمولة وغيرها من العوامل الخارجية المؤثرة؛ بالإضافة للعوامل الداخلية التي تشمل دور إدارة الإشراف التربوي المهم في النظام التعليمي والمهام الموكلة لها؛ يمكن ملاحظة الحاجة لتطوير الإشراف التربوي في المملكة ، فرؤية ٢٠٣٠ تؤكد على أهمية العنصر البشري الذي يحتاج إلى تأهيل وتدريب ، كما سعت وزارة التعليم بالمملكة إلى التأكيد على الجانب الفني والمهني لعمل المشرف التربوي. ويمكن التأكيد على أهمية الإشراف التربوي من خلال إسهامه بشكل مباشر في تطوير العمل التربوي والتعليمي في المدارس. وتقديم التوجيهات لتطوير الأداء داخل المدرسة وخارجها ، والاستخدام الأمثل للممتلكات العامة والتجهيزات المدرسية ، بالإضافة إلى الحرص على المشاركة

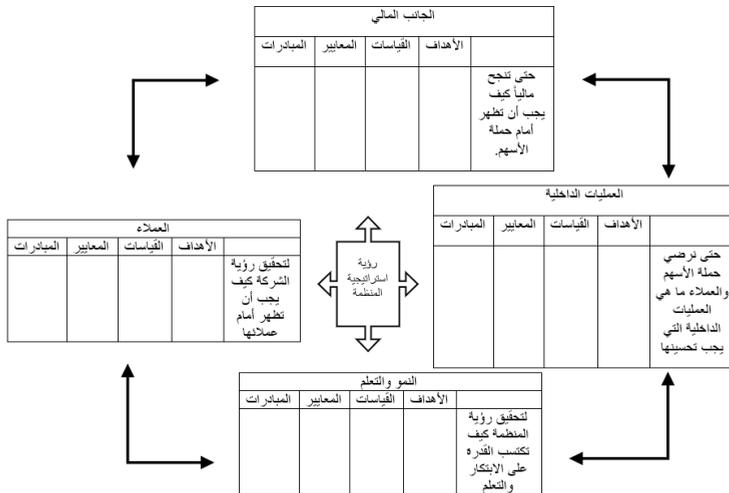
الفاعلة في الميدان التعليمي ، بما يساهم في الرقي بالعملية التعليمية وكذلك دراسة الملاحظات والمعوقات ، والعمل على متابعتها وإيجاد الحلول المناسبة لها. وتحسين عملية التعليم والتعلم بمساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال استخدام الأساليب المتنوعة المتطورة ، باعتباره أحد مداخل التنمية المهنية للمعلمين (وزارة التعليم ، ٢٠٢٠م) ، فهو المدخل الرسمي الذي تعتمد عليه جميع وزارات التربية والتعليم في دول العالم.

وعلى ما تقدم فقد أصبح تطوير الإشراف التربوي مطلباً ضرورياً لتطوير التعليم ، باعتبار الإشراف ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية ، أساسه البحث عن الكفايات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء. وللوصول إلى إشراف تربوي فعال لا بد من مواكبة ما تسعى المملكة إلى تحقيقه في ضوء رؤيتها ٢٠٣٠ ، وما يناسب تطلعاتها الطموحة في استثمار المورد البشري وتنمية قدراته.

ثانياً بطاقة الأداء المتوازن:

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتم وضع بطاقة الأداء المتوازن في لوحة شاملة لجميع الأبعاد التي تشكل الإستراتيجية شكل (١) ، وهي ما يعرف بخرائط الإستراتيجية ، وهي تمثيل بياني من صفحة واحدة لما يتوجب القيام به بإتقان في كل بعد من الأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء ، من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ، (Niven , 2011 , 32؛ عثمان وآخرون ، ٢٠١٩).



شكل (١) : أبعاد قياس الأداء في نموذج بطاقة الأداء المتوازن، المصدر: (Kaplan & Norton, 2004)

- **بعد العملاء:** تجيب المؤسسات عند اختيارها للأهداف المرتبطة ببعدهم العملاء في الخريطة الإستراتيجية عن ثلاثة أسئلة هامة: "من هم عملائنا؟ ماذا يتوقع عملاؤنا منا أو بماذا يطالبوننا؟ ما القيمة المقترحة لخدمتهم؟ يكمن الخطأ في أن معظم المؤسسات تقدم جميع الخدمات لكل العملاء. ومن أهم الوسائل للحصول على رضا العميل "السمات الانضباطية" وتشمل: التميز التشغيلي، وقيادة المنتج بالابتكار المستمر في المنتجات، وتوطيد العلاقة مع العملاء.

- **بعد العمليات الداخلية:** يتم تحديد العمليات الرئيسية التي يتعين على المؤسسة التفوق فيها لضمان استمرارها في إضافة قيمة للعملاء، لأن جميع السمات الانضباطية لبعدهم العملاء المذكورة أعلاه مرتبة على الكفاءة التشغيلية للعمليات الداخلية التي تهدف لخدمة العملاء.

- **البعدهم المالي:** تعد الأهداف المالية عنصراً هاماً في خريطة الإستراتيجية سواء في المؤسسات الاستثمارية (الربحية) أو الحكومية أو غير الربحية ومنها المؤسسات التعليمية، فالأهداف المالية في القطاع التعليمي وغير الربحي تضمن تحقيق النتائج بخفض النفقات، وتوسيع مصادر الدخل، واحتواء النفقات، والاستفادة الفعالة من الأصول

- **بعد تعليم وتنمية الموظفين:** وهي الركائز لتحقيق أهداف الأبعاد الأخرى، وعندما تُحدد الأهداف من بعدي العملاء والعمليات الداخلية، تُكتشف بعض الفجوات بين مهارات الموظفين وأنظمة المعلومات والمناخ التنظيمي السائد من جهة، وبين المستوى اللازم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعليم وتنمية الموظفين يساعد على سد هذه الفجوة وضمان أداء مستدام في المستقبل (Niven, 2011, 38; Treacy & Wiersema, 1995).

مميزات ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية:

أظهرت بطاقة الأداء المتوازن عندما تم تطبيقها بفعالية في القطاع العام وغير الربحي نجاحاً باهراً، وتقوّت عملياتها الأساسية، وقدمت خدمة أفضل لعناصرها وللمستفيدين (Niven, 2011, 52)، ونتيجة للنجاحات التي حققتها في القطاع الحكومي والمستشفيات، بدأ العمل على تطبيقها في قطاع التعليم، وقد كان للجامعات الأمريكية والأوروبية قصب السبق في تطبيقها بما ينسجم مع طبيعة عملها (Niven, Binden, Mziu & Suhami, 2014; Niven, 2011, 64).

كما أنها تسهم في توفير لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي ، وبالتالي تسهل حسن استثمار الموارد في تحقيق الأهداف المهمة في الاستراتيجية. وتساعد المخططين على تحديد تقييماهم واقتصارها على مقاييس محددة. تساعد البطاقة كذلك في تخصيص الموارد بعدالة ، وتدعم تساوي الفرص بين المجموعات ، ويغدو التمويل مركزاً على الأولويات الرئيسية ، مما يولد التعاون المشترك ، والفهم الأفضل للاستراتيجية (Kaplan & Norton , 2004; Niven , 2011 , 68)

وبتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وما جاء فيها ، يمكن ملاحظة ما يلي:

- في بعد العملاء: كان من أهم الطرق لكسب رضا العميل ملاءمة المنتج وخفض السعر والتحسين المستمر ، وتوطيد العلاقة طويلة الأجل بمعرفة احتياجاته وتلبيتها ، وهذه المهام متوقع أنها سترفع نسبة الرضا على أداء المؤسسة التعليمي ، وتوطيد العلاقة معها ، وبالتالي زيادة الموارد المالية ، وقد يقدم المجتمع دعماً للمؤسسة التعليمية نتيجة رضاهم عن أدائها.
- في بعد العمليات الداخلية: إن تجويد العمليات الداخلية مثل رفع مستوى التعليم وجودته سيخفض الرسوب والتسرب ، وبالتالي يخفض النفقات.
- في البعد المالي: فإنه يتضمن تنوع مصادر الدخل واحتواء النفقات والاستفادة الفعالة من الأصول ، وهذه طرق مباشرة لتحقيق كفاءة الانفاق التعليمي ، واستغلال مصادره واستثمار أصوله ، بما يزيد موارده ، وهو ما تنادي به التوجهات الحديثة للتعليم وما يتوافق مع توجهات المملكة بتنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط.
- في بعد تعليم وتنمية الموظفين: إن رفع مستوى المعلم وعضو هيئة التدريس بالتدريب والتحسين المستمر لمهاراته وتحفيزه يؤدي إلى رفع كفاءة التعليم ، وبالتالي خفض نسب الرسوب والتسرب ، إلى جانب أنه سيواكب متطلبات العصر الحديثة ، بما يمكنه من تحقيق المنافسة العالمية.

إطار عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية:

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أي مؤسسة تعليمية ، فإنه يتم اتباع عدد من المراحل ، والتي تبدأ بالتأكد من جاهزية المؤسسة التعليمية بوجود خبراء استشاريين من داخل أو خارج المؤسسة ، ثم التدريب على مشروع بطاقة الأداء المتوازن ، ومن المهم خلق الوعي وإشعار العاملين بأهمية البطاقة مع تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي. يتم بعدها أتمتة بطاقات الأداء المتوازن باستعمال البرمجيات الحديثة.

تتبنى المؤسسة في متابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية منهجية البطاقة وتعلن ذلك لجميع مستوياتها ، وتحرص على الاستفادة من التجارب في المؤسسات الأخرى ، وتعمل على تشكيل فريق عمل على مستوى المؤسسة لبناء بطاقات الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها ، كما يتم تقويم وتحديث البطاقات دورياً بهدف التحسين والتطوير وملاحقة التغييرات المستمرة ، وذلك لضمان كفاءة التمويل. إضافةً إلى دعم ومساندة الإدارة العليا ، التي تلعب دوراً هاماً في قناعة العاملين في المؤسسة التعليمية ، وبالتالي نجاح تطبيقها (Binden , Mziu & Suhaimi , 2014). إن تطبيق المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يتطلب زيادة البرامج وتنوع الخدمات ، لزيادة الإيرادات والعائد المادي واستغلال الامكانيات المتاحة ، لتطوير الأداء (Kaplan & Norton , 1996).

كما أن تطبيق منظور العمليات الداخلية يتم من خلال دعم الأنشطة الإبداعية وتوفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب. ولتطبيق منظور التعلم والنمو يتم تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لمنسوبي المؤسسة ، إلى جانب خلق ثقافة تنظيمية تركز على الاستفادة من الخدمات التعليمية (عثمان وآخرون ، ٢٠١٩). ومن المفيد الاستعانة بمؤشرات قياس من جهات خارج المؤسسة التعليمية ، بجانب مؤشرات الخاصة ، لضمان تقويم شفاف على مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية (Kaplan & Norton , 1996).

الدراسات السابقة:

دراسة يارموهاماديان وآخرون (Yarmohammadian et al . , 2013) والتي هدفت إلى تسليط الضوء على نموذج الجودة الاستراتيجي المتكامل ، والذي يجمع بين استراتيجية الجودة المتكاملة وعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وبطاقة الأداء المتوازن في جامعة أزد الإسلامية. وقد تم استخدام المنهج شبه التجريبي. وأظهرت النتائج إمكانية استخدام الأداة ، لتدريب و تثقيف الموظفين ، من خلال تركيزها على محور المستفيدين والمحور المالي ومحوري العمليات والتعلم والنمو ، كما يمكن استخدامها كأداة اتصال لترجمة الإستراتيجية من رأس الهرم الوظيفي إلى المستويات الإدارية الأخرى ، وأيضاً استخدامها كأداة للمراقبة من خلال تقييم مؤشرات المتابعة الرئيسية ، وكمنهجية لتوظيف الأهداف والتوجيه بحيث يتم التشارك في تحقيقها من خلال جميع أعضاء الهيكل التنظيمي.

دراسة الثويني (٢٠١٤) وهدفت للكشف عن أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل وعوائق تطبيقها باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي

بجمع البيانات من الأدبيات ذات الصلة ، وقد أسفرت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات تتمثل في عائق الرؤية وعائق الإدارة وعائق عملات التنفيذ وعائق الأفراد ، وقد تناولت الدراسة أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وفوائدها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي كما وضع الباحث خطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية.

دراسة رفاعي (٢٠١٥) والتي هدفت إلى دراسة منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر ، باستخدام المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة ، كما تألفت العينة من المعلمين والطلاب فيها ، وقد أظهرت النتائج ضعف الأداء لمديري مدارس المتفوقين فيما يتعلق: بالبعد المالي ، وبعد رضا الطلاب ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعليم والنمو.

دراسة المفيز (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع في جامعة الملك سعود وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، ومعوقات استخدامها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، باستخدام المنهج الوصفي المسحي ، وأداة الاستبانة ، وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء الكلية كان منخفضاً وفقاً لبعدي العملاء والمالي ، بينما جاء متوسطاً لكل من بعدي العمليات الداخلية والنمو المهني ، كما أظهرت النتائج موافقة العينة بدرجة متوسطة على معوقات استخدام البطاقة في تقييم أداء الكلية ، وكانت أبرزها قلة وضوح الخطة الاستراتيجية للكلية ، وعدم القدرة على مراقبة التقدم في تحقيق أهدافها بسبب النقص أو فرض قيود على المعلومات.

دراسة أدينو (Adindo , 2017) وقد هدفت إلى إيجاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المناسب ، ليتم تنفيذه في إدارة التعليم الثانوي المهني الخاص ، واختبار فعاليته داخلياً. وباستخدام المنهج التجريبي؛ تم جمع البيانات عن طريق المقابلة المتعمقة والملاحظة والتحليل الوثائقي في خمس مدارس ثانوية مهنية من مقاطعة جنوب شرق سولاويزي بأندونيسيا. وتم التحقق من صحة النموذج بتقنية دلفاي وشمل التحقق ٥٠ قائداً مدرسياً. وأوضحت الدراسة أن نموذج البطاقة مناسب لإدارة التعليم الثانوي المهني ويمكن تطبيقه لقياس الأداء الرئيسي للمدارس من خلال أربعة محاور هي المنظور المالي ، منظور العميل ، المنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو. نموذج بطاقة الأداء المتوازن للتعليم الثانوي المهني ، كما بينت أنه قد استوفى معايير نموذج الفعالية الداخلية العالية جداً ، واتمى إلى المعايير الجيدة ، ويمكن تنفيذه كنموذج للتنفيذ الإداري المهني.

دراسة محمد (٢٠١٨) والتي هدفت لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن ، وتوضيح الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد خلصت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تدعم تطوير الأداء للمديرين من خلال العمل على تحقيق التوازن بين عناصر العمل ، وتحسين مستوى أداء العمل داخل المدارس ، والاستثمار الجيد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

دراسة الهلالي (٢٠١٨) واهدفت لمعرفة مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس ، للوصول إلى تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ، واستخدم المنهج الوصفي ، والاستبانة ، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة العينة بدرجة عالية على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة في ضوء البطاقة ، وبناء تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ، وربطها بالوكالة العامة للتعليم ونظام إدارة الأداء الإشرافي والمدرسي.

دراسة الحارثي (٢٠١٨) والتي هدفت للتعرف على معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة ، وقد أظهرت النتائج أن توفر معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مدارس محافظة الطائف جاءت بدرجة متوسطة ، وكانت معيقات البعد المالي بدرجة كبيرة ، وبدرجة متوسطة لمعيقات الأبعاد (التخطيط ، والمعلماء ، والتعلم والنمو).

اتفقت عدد من الدراسات مع الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي المسحي ، مثل دراسات المفيز (٢٠١٦) ، فيما استخدمت دراسة يارموهميدان وآخرون (2013) ، Yarmohammadian et al (المنهج شبه التجريبي ، وأدينو (Adindo , 2017) المنهج التجريبي ، بينما استخدمت دراسات الثويني (٢٠١٤) ومحمد (٢٠١٨) المنهج الوصفي التحليلي. كما اتفقت عدد من الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام أسلوب الاستبانة ، منها دراسة رفاعي (٢٠١٥) ، فيما استخدمت دراسات أخرى أسلوب المقابلات مثل دراسة أدينو (Adindo , 2017) ، ودراسة يارموهميدان وآخرون (Yarmohammadian et al . , 2013).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في هدفها الذي يتضمن الكشف عن واقع أداء المنظمة التعليمية وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومنها دراسة الثويني (٢٠١٤)، ومحمد (٢٠١٨) في استهدافهما لتطوير الأداء الإداري في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فيما دعت دراسة والهاللي (٢٠١٨) إلى تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المشرفين.

وقد كشفت العديد من الدراسات عن إمكانية تطبيق المنظمة التعليمية لبطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة الثويني (٢٠١٤) والهاللي (٢٠١٨)، فيما كشفت بعض الدراسات عن واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات التعليمية التي بحثتها مثل دراسة المفيز (٢٠١٦)، وقد بينت دراسة الحارثي (٢٠٢٠) معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تفردت الدراسة الحالية -حسب علم الباحثات- بتطبيقها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على واقع أداء إدارة الإشراف التربوي، ومتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة الإشراف التربوي في منطقة الرياض.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومتطلبات تطوير أدائها في ضوء أبعاد البطاقة، ويعرف المنهج المسحي بأنه المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، وذلك لغرض وصف الظاهرة محل الدراسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب (القحطاني، ٢٠١٠).

مجتمع الدراسة وعينتها:

جدول (١)

النسبة	عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع	المجتمع
٪٣٨	(٢٥١) مشرفة	(٦٥٠) مشرفة	المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي*

* إحصائية عام ١٤٤١هـ للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

يوضح الجدول رقم (١) أن مجتمع الدراسة يتألف من المشرفات التربويات التابعات لإدارة الإشراف التربوي بمنطقة الرياض والمكاتب التابعة لها ، وعددهن (٦٥٠) مشرفة تربوية لعام ١٤٤٢هـ ، مناسبة المجتمع لمجال عمل وخبرة الباحثات وسهولة التواصل وتطبيق أداة الدراسة ومتابعتها. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ، ورغبةً في متابعة الاستبانة والتأكد من ثبات الإجابات للمشرفات التربويات ، وقد تم اختيار هذه العينة بناءً على جدول كريغسي ومورغان لحساب العينة (Krejcie , Morgan, 1970) حيث أن العينة المناسبة لمجتمع مكون من ٦٥٠ هي ٢٤٢ ، وقد تم زيادة العدد إلى ٢٥١ تحسباً للاستبانة الغير صالحة للتحليل. فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفرادها ، بعدد (٢٥١) ، ونسبة ٣٨,٦٪ ، وقد أرسلت أداة الدراسة إلى جميع أفراد العينة. وكان العائد الإجمالي (٢٥١) استبانة صالحة للتحليل ، أي ما نسبته ٣٨,٦٪ من مجموع الاستبانات.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ، تم تصميم أداة الاستبانة ، وهي مقسمة على النحو التالي:

- **القسم الأول:** ويتكون من (٣٢) عبارة تقيس واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد المستفيدين ، والبعد المالي ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو المهني والتعلم) ، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
- **القسم الثاني:** ويتكون من (١٤) عبارة تقيس متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي ، للإجابة على السؤال الثاني.

الصدق والثبات:

تم التأكد من صدق الاستبانة ، وذلك بعرضها على عدد من المتخصصين من الأساتذة والخبراء في الإدارة التربوية ، وعددهم سبعة للحكم على صدق المحتوى ، بالتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه ، وتم إجراء بعض التعديلات عليها بناءً على ملاحظاتهم. كما تم التأكد من الاتساق الداخلي ، بتطبيق معامل الارتباط بيرسون ، حيث يبين الجدول (٢) استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية ، كما يلي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
٠,٦٨٢**	٥	٠,٥٧٩**	١	العملاء
٠,٦٤٨**	٦	٠,٧٩٣**	٢	
٠,٧٥٩**	٧	٠,٥٥٤**	٣	
٠,٥٥٢**	٨	٠,٤٤٩**	٤	
٠,٧٠٥**	٥	٠,٧٦٤**	١	المالي
٠,٧٣٤**	٦	٠,٧٥٩**	٢	
٠,٧٣٣**	٧	٠,٨٦٩**	٣	
٠,٦٤٢**	٨	٠,٧٩٢**	٤	
٠,٧٨١**	٥	٠,٧٦٢**	١	العمليات الداخلية
٠,٨٨٧**	٦	٠,٨٤٣**	٢	
٠,٨٦٣**	٧	٠,٦٩٢**	٣	
٠,٦٧٧**	٨	٠,٥٥٦**	٤	
٠,٥٥٨**	٥	٠,٧٧٧**	١	النمو المهني والتعلم
٠,٤٩٨**	٦	٠,٧٤٦**	٢	
٠,٦٦٧**	٧	٠,٧٥٥**	٣	
٠,٧٢٩**	٨	٠,٥٩٨**	٤	
٠,٥٩٩**	٨	٠,٧٩٧**	١	واقع أداء إدارة الإشراف التربوي
٠,٦٨٤**	٩	٠,٧٨٧**	٢	
٠,٦٦٣**	١٠	٠,٧٨١**	٣	
٠,٧١٤**	١١	٠,٧٦٦**	٤	
٠,٥٧٨**	١٢	٠,٧٢٥**	٥	
٠,٥٩٦**	١٣	٠,٤٤١**	٦	
٠,٦٤٧**	١٤	٠,٧٣٠**	٧	

** دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية اليه موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

كما يبين الجدول (٣) معاملات ارتباط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة الكلية لها وجميعها موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

وللتأكد من ثبات أبعاد الاستبانة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣)

التسلسل	البعد	الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون	الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
			٠,٩١٠
القسم الأول: واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن			
١	بعد المستفيدين	**٠,٩٠٣	٠,٧٦٨
٢	البعد المالي	**٠,٤٠٧	٠,٨٨٣
٣	بعد العمليات الداخلية	**٠,٨٤٨	٠,٨٩٠
٤	بعد النمو المهني والتعلم	**٠,٨١٠	٠,٨٢١
القسم الثاني: متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي			٠,٩٠٧

** دالة عند (٠,٠١)

يبين الجدول (٣) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تجاوزت (٠,٧٠) وهي قيم مرتفعة في ضوء ما أشار له (Frery, 2011) ، مما يشير لتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من العبارات.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة ، كما يلي:

نتائج السؤال الأول: ما واقع أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

أولاً: مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١)

مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
١	عالية	٠,٨٠٦	٣,٥٦	اتساق أهداف الخطة مع الاحتياجات الفعلية وأولويات الميدان التعليمي	٢
٢	متوسطة	٠,٩٨٢	٣,١٠	مشاركة المستفيدين في وضع الخطط التشغيلية	١
٣	متوسطة	٠,٥٧٤	٣,٠٩	تطوير الخدمات المقدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في مجال الإدارة التربوية	٣
٤	متوسطة	٠,٦٣٢	٣,٠٢	العمل على تطوير الأنظمة والاجراءات لتحقيق رضا المستفيدين	٨
٥	متوسطة	٠,٥٥٠	٢,٨٥	توفير قنوات اتصال متنوعة مع المستفيدين للحصول على التغذية الراجعة	٦
٦	متوسطة	٠,٦٤١	٢,٨٤	التعريف بسياسة الإدارة تجاه المستفيدين ووضوحها لهم	٧
٧	متوسطة	٠,٦٩٣	٢,٧٢	مناسبة المرافق والتقنية المتوافرة مع أغراض العمل والتدريب	٥
٨	منخفضة	٠,٧١٠	٢,٣٥	توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التعليم الحديثة	٤
	متوسطة	٠,٤٣٩	٢,٩٤	المتوسط العام	

يبين الجدول (١) حصول اجمالي العبارات على متوسط حسابي (٢,٩٤) ودرجة تحقق متوسطة ، مما يدل على أن مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها كان بدرجة متوسطة. وهذا يتسق مع طبيعة الخدمة التربوية التي تقدمها الإدارة للميدان التعليمي ووحدة الأنظمة السائدة فيه. فبالرغم من الحرص على تحقيق توقعات المستفيدين ، والعمل على تطوير جودة الخدمات المقدمة لرفع المستوى التعليمي؛ إلا إن مركزية نظام التعليم قد تحد من تنوع الأساليب لتحقيق رضا المستفيدين ، وتوحد آليات التعامل. ومن ذلك سعي الإدارة لتحقيق أهداف وزارة التعليم خلال أزمة كورونا بقياس مخرجات التعليم عن بعد لتحقيق رضا المستفيدين استناداً على الدليل الإرشادي للمشرف التربوي (٢٠٢٠). وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) ويختلف مع نتائج دراسة رفاعي (٢٠١٥) والمفيز (٢٠١٦) التي حصل فيها بعد العملاء على مستوى منخفض ، مما قد يعود لاختلاف مجتمع الدراسة.

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها تراوحت قيمها بين (٣,٣٥ - ٣,٥٦) ، حيث حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٥٦) ودرجة تحقق عالية ، مما يتفق مع دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أوصت بضرورة اتساق الأهداف الاستراتيجية مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة لوزارة التعليم. ويشير كذلك لعمق التوجه الاستراتيجي للإدارة إلى الوفاء

باحياجات الميدان التعليمي وفق الأولويات التي تحددها وزارة التعليم ، والوعي بأهمية دورها لكسب رضا المستفيدين. وهو الملاحظ في السعي لمواءمة عمل الإشراف التربوي مع المستجدات باستمرار ، ومن ذلك تحديد الدليل التنظيمي للاختصاصات المهنية والفنية للإشراف التربوي وفق أهداف محددة وواضحة ضمن الهيكل التنظيمي. كما طُورت منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (٢٠١٩) على أساس تفعيل مؤشرات نواتج التعلم لتحقيق الأهداف ، وتقسيم المؤشرات ونقاط التركيز المستهدفة بالتحسين على مختلف الفئات الإشرافية. واستجابة لأزمة كورونا تم تنظيم المدارس عن بعد ، وإعداد الدليل الإرشادي للمشرف التربوي (٢٠٢٠) بتوضيح مهامه ومسؤولياته بناءً على المرتكزات والأهداف التي توليها وزارة التعليم عناية فائقة لتجاوز المرحلة. في حين حصلت باقي العبارات على درجات تحقق متوسطة عدا العبارة رقم (٤) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (٢,٣٥) ودرجة تحقق منخفضة ، مما قد يعود لدور الإشراف التربوي التطويري في التوجيه والإشراف على التخطيط وتوفير التنمية المهنية للميدان ، دون التركيز على توفير الاحتياجات للتنفيذ التي قد يتولى مسؤوليتها قائدات المدارس ، وإدارة التجهيزات المدرسية بشكل أكبر.

حيث تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد الدراسة على درجة التحقق:

جدول (٢)

المتوسط الحسابي ودرجة التحقق

درجة التحقق/الأهمية	المتوسط الحسابي
عالية	٣,٢٥ فما فوق
متوسطة	من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٢٥
منخفضة	من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥
غير متحقق/غير مهم	أقل من ١,٧٥

ثانياً: مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً للبعد المالي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً للبعد المالي ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣)

مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً للبعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٨	التوازن بين الميزانية المرصودة للإدارة ومصروفاتها	٢,٤١	٠,٧٠٣	منخفضة	١
٣	العمل على حوكمة الإنفاق بصفة مستمرة	٢,١٤	٠,٦٠٧	منخفضة	٢
٦	العمل على تحسين أنظمة الرقابة المالية الموجهة إلى المصروفات	٢,١٠	٠,٥٨٣	منخفضة	٣
٥	امتلاك خطة واضحة لإدارة موارد الإدارة المالية بكفاءة وفاعلية	٢,٠٠	٠,٥٤٨	منخفضة	٤
٧	العمل على توظيف التقنية بما يخدم حوكمة المصروفات المالية	٢,٠٠	٠,٥٤٨	منخفضة	٥
٢	توفر قاعدة بيانات عن موارد الإدارة المالية الحالية والمستقبلية	١,٥١	٠,٧٦٠	غير متحققة	٦
١	توفر قسم للإدارة المالية يعمل بكفاءة عالية	١,٤٢	٠,٨٢٠	غير متحققة	٧
٤	السعي إلى تنمية مصادر تمويل ذاتية لدعم برامج الإدارة وأنشطتها	١,٣٧	٠,٧٨٢	غير متحققة	٨
	المتوسط العام	١,٨٧	٠,٥٠٢	منخفضة	

ويبين الجدول (٢) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (١,٨٧) ودرجة تحقق منخفضة، وهذا يدل على أن مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً للبعد المالي كان بدرجة منخفضة. مما قد يُفسر بطبيعة الإدارة كمؤسسة تعليمية غير ربحية، وبمركزية نظام التعليم العام، والاعتماد الكلي على الميزانية المحددة لإدارة الإشراف التربوي من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. وهو ما يتفق مع ضعف الأداء الإداري، والمعوقات المتعلقة بالبعد المالي الذي كشفت عنه معظم الدراسات ومنها رفاعي (٢٠١٥)؛ والمفيز (٢٠١٦)؛ والحارثي (٢٠٢٠).

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً للبعد المالي تراوحت قيمها بين (١,٣٧ - ٢,٤١)، حيث حصلت العبارات (٨، ٦، ٣، ٥) على درجات تحقق منخفضة كان أعلاها العبارة رقم (٨) على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٢,٤١)، بينما لم تتحقق باقي العبارات وكان أدناها العبارة رقم (٤) حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (١,٣٧). وهو ما يرتبط بالتمط الإداري والهيكل التنظيمي المحكم الذي تقع ضمنه إدارة الإشراف التربوي، والمساءلة في مجال موازنة النفقات الخاصة بالإدارة مع المخصص لها من ميزانية والعمل على تحسين أوجه الصرف في حدود الصلاحيات الممنوحة. كما إن ضيق نطاق الصلاحيات المالية المسموحة نتيجة الإشراف المباشر من الإدارة التعليمية؛ قد يحول دون قدرتها على التصرف بتنوع مصادر الدخل وخفض النفقات. وتعزز هذه

النتيجة مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، لكونها تحقق الاستثمار الجيد للموارد المتاحة ،
وتزيد من كفاءة الأداء المالي للمؤسسة التي تطبقها كما جاء عند دراسة محمد (٢٠١٨).

ثالثاً: مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها العمليات الداخلية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها العمليات الداخلية ، وكانت
النتائج كما يلي:

جدول (٤)

مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	(توفر خطة تشغيلية واضحة ومعلنة (مستمدة من الخطة الإستراتيجية للوزارة	٣,٨٠	٠,٥١٠	عالية	١
٦	تحقيق الاتساق بين برامج الإدارة السنوية مع خطة إدارة التعليم	٣,٦٠	٠,٧٥٣	عالية	٢
٥	وجود رؤية مشتركة بين المنسوبات حول أهدافها المستقبلية	٣,٤٤	٠,٨٠٦	عالية	٣
٢	توظيف تقنية المعلومات لاتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ومحدثة	٣,٤٣	٠,٨٣٦	عالية	٤
٧	تفعيل مؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف في الوحدات والأقسام	٣,٤٢	٠,٨٤٩	عالية	٥
٣	وجود نظام رقابة داخلية؛ لتطوير الأداء ومساءلة الأقسام والوحدات	٣,٠٤	٠,٦٧٩	متوسطة	٦
٨	السعي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين	٢,٧٨	٠,٧٠٧	متوسطة	٧
٤	التمتع بالاستقلالية في اتخاذ قرارات الإدارة الخاصة بالعمليات الداخلية	٢,٧٣	٠,٨٢٢	متوسطة	٨
	المتوسط العام	٣,٢٨	٠,٥٦٦	عالية	

ويبين الجدول (٤) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٢٨) ودرجة تحقق عالية ، وهذا يدل على أن مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعدها العمليات الداخلية جاء بدرجة عالية. وهو ما يتسق مع أهداف الإدارة لتحقيق الكفاءة التشغيلية للعمليات الداخلية التي تتفق مع التوجهات التطويرية الواردة في الدليل التنظيمي والإجرائي للإشراف التربوي (٢٠١٥) ، وتنظيم الأدوار والممارسات الإشرافية والإدارية التي يعمل على تحقيقها. إضافةً إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء ، وإيجاد وسائل لتخطي الانحرافات عن الأهداف في منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (٢٠١٩) ، لإيجاد أداة تقويم ذاتي فعالة للفتات الإشرافية ، فقد مهدت بما توفره من أدوات ومؤشرات دقيقة لقياس الأداء لتحسين العمليات الداخلية بيسر وكفاءة. مما يتفق مع نتائج

دراسة أدينو (Adindo, 2017) التي أظهرت أهمية استخدام البطاقة في تقييم الأداء ، الذي استوفى معايير نموذج الفعالية الداخلية العالية جداً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة رفاعي (٢٠١٥) التي أظهرت ضعف الأداء الإداري فيما يتعلق ببعيد العمليات الداخلية ، ودراستي المفيز (٢٠١٦) والحارثي (٢٠٢٠) التي جاء فيها بعد العمليات الداخلية بدرجة متوسطة.

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعيد العمليات الداخلية تراوحت قيمها بين (٢,٧٣ - ٣,٨٠) ، حيث حصلت العبارات (١ ، ٦ ، ٥ ، ٢) على درجات تحقق عالية كان أعلاها العبارة رقم (١) وحصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٨٠) ، بينما حصلت باقي العبارات على درجات تحقق متوسطة كان أدناها العبارة رقم (٤) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (٢,٧٣). وهو ما يمكن تفسيره بسعة إدراك الإدارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ، والوعي بأبعاده والتزامها بدورها في تحقيق الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم. حيث تستمد أهدافها من الأهداف العامة للوزارة وتنفذها على أرض الواقع من خلال ما تخططه من برامج ومشاريع تشغيلية تتسم بالوضوح لكافة الأطراف المشاركة. كما إن الاتجاه نحو تركيز الصلاحيات ، والإشراف الكامل على العمليات من قبل المستويات التنظيمية العليا؛ قد يكون من الأسباب وراء الدرجة المتوسطة للاستقلالية في القرارات الخاصة بالعمليات الداخلية.

رابعاً: مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعيد النمو المهني والتعلم:

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعيد النمو المهني والتعلم ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥)

مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعيد النمو المهني والتعلم

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	عالية	٠,٦٩٠	٣,٤٦	تقديم برامج التنمية المهنية لمسؤولي الإدارة بصفة مستمرة	٢
٢	عالية	٠,٧٨٨	٣,٤٢	العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات	١
٣	عالية	٠,٨٥١	٣,٣٣	تفعيل أساليب إدارية إشرافية متنوعة لتقريب وجهات النظر وتحسين	٣

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
٤	عالية	٠,٩٢٥	٣,٢٨	تشكيل فرق عمل استشارية متخصصة للاستفادة من خبرات المتميزات	٨
٥	متوسطة	٠,٦٤١	٢,٩٦	تشجيع المنسوبات على المشاركة في مسابقات محلية ودولية	٧
٦	متوسطة	٠,٥٧٨	٢,٩٤	التطوير المستمر للنظم والإجراءات الداعمة لفرص التعلم	٥
٧	منخفضة	٠,٦٩٥	٢,٣٦	إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة في عمليات تحسين الأداء	٦
٨	منخفضة	٠,٧٩٣	٢,٣٥	(توفير مصادر التعلم (قواعد المعلومات والأدلة المرجعية	٤
	متوسطة	٠,٣٧٢	٢,٧٨	المتوسط العام	

يوضح الجدول (٥) حصول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢,٧٨) ودرجة تحقق متوسطة ، مما يبين أن مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعث النمو المهني والتعلم كان بدرجة متوسطة. مما يشير لاهتمام الإدارة بجانب التنمية المهنية لتطوير أداء منسوبات الإدارة بكفاءة وفاعلية ، انطلاقاً من دورها الهادف لتجويد عمليتي التعليم والتعلم. مما يبرز التوافق مع خطة وزارة التعليم وتوجهاتها. فقد احتوى الدليل التنظيمي (٢٠١٥) ، والدليل الإجرائي (٢٠١٥) للإشراف التربوي على إجراءات بناء مجتمعات التعلم المهني من خلال البناء التشاركي لخطة التطوير المهني وفق احتياجات التنمية المهنية المشتركة ، وتنفيذ خطة التطوير المهني ضمن شبكات التعلم. كما وضع الدليل الإرشادي لتدريب المشرف التربوي (٢٠٢٠) على منصة مدرستي ، على منصة المركز الوطني للتطوير المهني لتمكين المشرف التربوي من الاستخدام الأمثل للمنصة ، مع تقديم الدعم الفني له. مما يتفق مع دراستي المميز (٢٠١٦)؛ والحارثي (٢٠٢٠) التي جاء بعد النمو المهني فيها بدرجة متوسطة. وتعزز النتيجة الاتجاه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدورها في تحسين مستوى الأداء ، نتيجة لتعزيزها لجانب النمو المهني للعاملين والتي أظهرتها دراسة محمد (٢٠١٨) ، وما أوصت به دراسة الثويني (٢٠١٤) من الاعتماد على التدريب المستمر كأحد الضروريات اللازمة لتطبيق البطاقة. إلا أنها تختلف مع ما قدمته نتائج دراسة رفاعي (٢٠١٥) من ضعف الجانب المتعلق بالبرامج التدريبية في بعد التعلم والنمو.

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعث النمو المهني والتعلم تراوحت قيمها بين (٢,٣٥ – ٣,٤٦) ، حيث حصلت العبارات (٢) ، (١) ، (٣) ، (٨) على درجات تحقق عالية ، وقد حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٣,٤٦) ، بينما حصلت العبارتان (٦) ، (٤) على درجات تحقق منخفضة كان أدناهما العبارة رقم (٤) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (٢,٣٥).

الأمر الذي قد يُفسر بالحرص على التنمية المهنية المستمرة لمنسوبات الإدارة؛ بالتوافق مع الدور الإشرافي والتطويري في تحسين المخرجات النوعية لعمليات التعليم والتعلم والقيادة المدرسية الذي تضطلع به. ولعل الاعتماد على البرامج المقننة ودعم التعلم الذاتي، والانفتاح التكنولوجي والعلمي وتعدد مصادر المعرفة وسهولة الوصول لها في العصر الحديث؛ مما يقلل من الحاجة لتوفير إدارة الإشراف لمصادر التعلم لمنسوبات الإدارة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي:

جدول (٦)

مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي وفقاً لبعد النمو المهني والتعلم

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	عالية	٠,٥٦٦	٣,٢٨	العمليات الداخلية
٢	متوسطة	٠,٥٠٢	٣,٠١	النمو المهني والتعلم
٣	متوسطة	٠,٤٣٩	٢,٩٤	العملاء
٤	منخفضة	٠,٥٠٢	١,٨٧	المالي
	متوسطة	٠,٣٧٢	٢,٧٨	إدارة الإشراف التربوي ككل

وبيّن الجدول (٦) حصول بعد العمليات الداخلية على الترتيب الأول وأعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٢٨) ودرجة تحقق عالية، تلاه بعدي النمو المهني والتعلم والعملاء بدرجات تحقق متوسطة، بينما حصل البعد المالي على الترتيب الأخير وأدنى متوسط حسابي وقيمه (١,٨٧) ودرجة تحقق منخفضة. مما قد يشير لانطلاق إدارة الإشراف التربوي بتجويد العمليات الرئيسية من الجانب الداخلي للعمل، والاستمرار في تقديم الخدمات القيمة للمستفيدين، بتركيز الجهود على التحسينات الإضافية للأنشطة القائمة، وتطوير الأهداف المؤدية لتنفيذ استراتيجية وزارة التعليم. فقد يؤدي الكشف عن الفجوات بين مهارات منسوبات الإدارة وأنظمة المعلومات والمناخ التنظيمي السائد من جهة، وبين المستوى اللازم لتحقيق النتائج المرجوة؛ إلى دعم تفعيل بعدي النمو المهني والاهتمام بالمستفيدين (العملاء) كسياسات داعمة للوصول إلى التميز التشغيلي وتحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا المستفيدين. بينما يمثل البعد المالي البعد الأخير نظراً للاعتماد الكلي على وزارة التعليم والتمويل الحكومي في هذا الجانب، وطبيعة الخدمة التعليمية (الغير ربحية) التي تقدمها الإدارة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (٢,٧٨) ودرجة تحقق متوسطة ، وهذا يدل على أن مستوى أداء إدارة الإشراف التربوي كان بدرجة متوسطة. وهو ما يتفق مع الهدف من الدراسة الحالية ويدعم إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمساعدة الإدارة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف المترابطة وتطوير أدائها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٧)

متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	عالية	٠,٨٠٤	٣,٥٨	وضوح خطة الإدارة التشغيلية للأشخاص المعنيين بتطبيقها	١
٢	عالية	٠,٨٠٧	٣,٥٤	ترتيب الأولويات والأهداف لرفع كفاءة الأداء	٢
٣	عالية	٠,٨٠٧	٣,٥٤	الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية في الزمن المحدد لها	٣
٤	عالية	٠,٨٣٧	٣,٤٦	تفعيل مؤشرات الأداء في الخطة التشغيلية كمعيار لتقييم الأداء الإشرافي	٤
١٤	عالية	٠,٨٧٨	٣,٤٢	اعتماد آليات لتحفيز منسوبي الإدارة وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم	١٤
٥	عالية	٠,٨٤٧	٣,٤٠	توافر معايير دقيقة قابلة لقياس الأداء	٥
١٢	متوسطة	٠,٥٨٠	٢,٩٦	تعزيز أساليب التنمية المهنية للموظفات	١٢
٧	متوسطة	٠,٦٨٢	٢,٩٠	جودة نظام الاتصالات الإدارية داخليًا وخارجيًا	٧
٨	متوسطة	١,٠٢٦	٢,٨١	تحسين الطرق المستخدمة في توثيق البرامج والمبادرات	٨
٩	متوسطة	٠,٦٠٧	٢,٧٩	توفر الشفافية في إجراءات العمل على كافة المستويات الإدارية	٩
١١	متوسطة	٠,٦٨٤	٢,٧٩	الجدية في تطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة	١١
١٢	متوسطة	٠,٧٤٩	٢,٦٣	تأهيل الموظفين والموظفات في مجال تقويم الأداء	٦
١٣	متوسطة	٠,٩٢٣	٢,٥٤	التعاون مع جهات مستقلة محلية وخارجية لتنفيذ عمليات تقييم الأداء	١٠
١٤	منخفضة	٠,٧٧٥	١,٨٩	توفر درجة من الاستقلالية المادية للتوسع في الخطط والبرامج	١٣
	متوسطة	٠,٥٣٥	٣,٠٢	المتوسط العام	

ويبين الجدول (٧) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٠٢) ودرجة أهمية متوسطة ، وبذلك تكون العبارات التي حصلت على درجات أهمية عالية أو متوسطة تمثل متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بوعي منسوبات إدارة الإشراف التربوي بواقع العمل والمناخ التنظيمي السائد ، والمتطلبات الملائمة لتطبيق أبعاد البطاقة ، ومناسبة المتطلبات المطروحة لتطلعات الإدارة في تحسين وتطوير الأداء بما يحقق الأبعاد الأربعة ويربط بينها لمصلحة العمل. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة أديندو (Adindo, 2017) من دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري ، وإمكانية تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتنفيذ الإداري المهني.

ويختلف مع نتائج دراسة الهلالي (٢٠١٨) التي كشفت عن موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على مقترحات تقييم الأداء الإشرافي ، وإمكانية تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام في المملكة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي تراوحت قيمها بين (١,٨٩ - ٣,٥٨) ، حيث حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ١٤ ، ٥) على درجات أهمية عالية ، في حين حصلت باقي العبارات على درجات أهمية متوسطة ، عدا العبارة رقم (١٣) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (١,٨٩) ودرجة أهمية منخفضة.

ويمكن تفسير الأهمية العالية بهذه النتيجة بكون وضوح الخطة التشغيلية للعاملين يسهل عليهم العمل بتركيز لتحقيق الأهداف التشغيلية ، والتي تؤدي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ، وهو ما يمثل الهدف الرئيس من بطاقة الأداء المتوازن ، كما أن تحقيق متطلب ترتيب الأولويات والأهداف يعد من أساسيات العمل وفقاً للبطاقة ، حيث يتم ترتيب المبادرات وتحديد أولوية تنفيذها وتمويلها ، حسب دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ومن ثم كانت النتيجة متوافقة مع كون هذين المتطلبين في الترتيب الأول والثاني بين العبارات. مما يشير لأهمية اكتمال وتحقق عناصر التخطيط الذي يؤدي إلى تعزيز فرص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الاستراتيجية. وتفعيل الاتصال بين العاملين لرفع كفاءة الأداء. مما يتفق مع دراستي المميز (٢٠١٦)؛ ويارموهميدان وآخرون (Yarmohammadian et al. , 2013) التي أوضحت أن أبرز معوقات استخدام البطاقة هو قلة وضوح الخطة الاستراتيجية ، وضعف المشاركة في تحقيقها

من جميع أعضاء الهيكل التنظيمي.

بينما قد يعد توفر درجة من الاستقلالية المادية للتوسع في خطط وبرامج الإدارة ، جانباً ذو أهمية منخفضة نظراً للارتباط التنظيمي والمباشر بالمستويات الإدارية العليا ، إضافةً إلى الحاجة لطلب التمويل المباشر من قبل الإدارة العامة للتعليم على أي برامج مقترحة. يتضح مما سبق إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء إدارة الإشراف التربوي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ، ولتوفير متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الإشراف التربوي؛ تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- توضيح خطة الإدارة التشغيلية للأشخاص المعنيين بتطبيقها ، وإشراكهم في تصميم برامج تطوير الأداء ، وبناء فرق عمل للبحث في أفضل الآليات لتحقيق الممارسات الهادفة ، مما يتيح لهم تطبيقها بالصورة المثلى.
- ترتيب الأولويات والأهداف لاستراتيجية الإدارة وتفعيل الاتصال لرفع كفاءة الأداء وفق جوانب التطوير المستهدفة وإشراك منسوبات الإدارة في ذلك مما يضمن الحماس والمشاركة الفاعلة.
- الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية في الزمن المحدد لها من خلال تصميم خطة للمراجعة الدورية والمنتظمة للإنجازات وفق المعايير المحددة ، وتوزيع مسؤوليات المتابعة لتحقيق المستهدفات وتقويم الأداء لتصحيح الانحرافات بشكل مستمر.
- تفعيل مؤشرات الأداء في الخطة التشغيلية كميّار ونشر الوعي بها وتعريف المنسوبات بأهميتها كميّار لتقييم الأداء الإشرافي للالتزام بها من خلال الاجتماعات وحلقات النقاش.
- اعتماد آليات مناسبة لتحفيز منسوبات الإدارة وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن بطرح جوائز ، وبرامج تدريبية (محلية وعالمية) ، وتكريم معنوي (شهادات شكر على مستوى الوزارة ، وفرص للقبول في برامج الدراسات العليا).
- منح إدارة الإشراف التربوي مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية في إدارة ميزانيتها المالية ، لتمكين من توجيهها إلى قنوات الصرف المناسبة لاحتياجاتها وخططها الاستراتيجية.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

الثويني ، يوسف (٢٠١٤). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته. جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. ٣ (١٠) ، ٤٧-٦٤.

الحارثي ، محمد (٢٠٢٠). معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس ، *مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، جمهورية مصر العربية ،* ٢ (٢٠) ، ٤٨٩-٥١٣.

رفاعي ، عقيل (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية ، *مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ،* ١٦٢ (٣٤) ، ٣٧٩-٤٤٦.

عثمان ، علي ، قابيل ، عبير ، عبد الصمد ، مي ، عبد الحلیم ، أحمد ، وعيسى ، سحر. (٢٠١٩). تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس ، مصر ، *المجلة الدولية لضمان الجودة ،* ٢ (٢) ، ١١١-١٢٧.

القحطاني ، سالم (٢٠١٠). *منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS* ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

محمد ، نور الهدى (٢٠١٨). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن ، *مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس ،* ١٩ (٩) ، ٦١٧-٦٣٣.

المفيز ، خولة (٢٠١٦). تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية متعددة التخصصات للتعليم ،* ٥ (٧) ، ٣٠٤-٣٣٢.

الهلالی ، سها (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ، *المجلة التربوية الأردنية ،* ٤ (٣) ، ٢٩٥-٣٢١.

وزارة التعليم (٢٠١٩). مؤشرات نواتج التعلم الأداء الإشرافي والمدرسي. المؤلف.

وزارة التعليم (٢٠٢٠). العودة إلى المدارس الدليل الإرشادي للمشرف التربوي. المؤلف.

وزارة التعليم (٢٠١٩). التقرير السنوي لوزارة التعليم. المؤلف.

وزارة التعليم (٢٠١٥). الدليل الإجرائي للإشراف التربوي. المؤلف.

وزارة التعليم (٢٠١٥). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي. المؤلف.

وزارة التعليم (٢٠٢٠). الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ، <https://edu.moe.gov.sa/>

Riyadh/Departments/AffairsEducationalAssistant/

EducationalSupervision/pages/default.asp x

وزارة التعليم (٢٠١٨). خلال ملتقى الإشراف التربوي التاسع عشر تربويون يؤكدون ضرورة دعم

"التعليم" الخطط التنموية للإشراف التربوي. [خبر]. <https://www.moe.gov.sa/>

aspx.٢٥٤٨٧-ar/news/pages/m-t

وزير التعليم (٢٥ أغسطس ٢٠١٩). وكالة الأنباء السعودية: تفعيل مهمة الإشراف التربوي وتعزيز

نواتج التعلم يعكسان تطور العملية التعليمية. [خبر]. <https://www.spa.gov.sa>

١٩٦١٤٤٩/sa

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Al-Thuwaini, Yusef (2014). Requirements for measuring balanced performance in pre-university education institutions in Hail region and its obstacles. *The International Journal of Specialized Education*. 3 (10) , 47-64.

Al-Harhi, Muhammad (2020). Obstacles to implementing the Balanced Scorecard in Taif Governorate schools from the point of view of school leaders , *Journal of the College of Education*, Kafr El-Sheikh University , 2 (20) , 489-513.

- Rifai, Aqil (2015). The Balanced Scorecard as an entry point for evaluating the administrative performance of school principals for Outstanding Excellence in Science and Technology (STEM) in the Arab Republic of Egypt, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 162 (34), 379-446.
- Othman, Ali, Cain, Abeer, Abdel Samad, May, Abdel Halim, Ahmed, and Issa, Sahar. (2019). The Application of Total Quality Management Using the Balanced Performance Perspective from the Viewpoint of the Faculty Members and the Administrative Apparatus at the Faculty of Politics and Economics, Suez University, Egypt, *The International Journal of Quality Assurance*, 2 (2), 111-127.
- Al-Qahtani, Salem (2010). *Research Approach in Behavioral Sciences with SPSS Applications*, Riyadh: King Fahd National Library for Publishing.
- Muhammad, Noor Al-Hoda (2018). Developing the performance of secondary education school principals in Egypt in light of the distinct characteristics of the balanced scorecard, *Journal of Scientific Research in Education*, Ain Shams University, 19 (9), 617-633.
- Al-Mafeez, Khawla (2016). Evaluating the performance of the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University using the Balanced Scorecard, *Interdisciplinary International Journal of Education*, 5 (7), 304-332.
- Al-Hilali, Soha (2018). Evaluation of Institutional Performance in Public Education in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Balanced Scorecard, *The Jordanian Education Journal*, 4 (3), 295-321.
- Ministry of Education (2019). *Learning Outcome Indicators, Supervisory and School Performance*. The author.
- Ministry of Education (2020). *Back to schools, the instructional guide for the educational supervisor*. The author.

Ministry of Education (2019). *Annual report of the Ministry of Education*.
The author.

Ministry of Education (2015). *Procedural guide for educational supervision*.
The author.

Ministry of Education (2015). *The Organizational Guide for Educational Supervision*. The author.

Ministry of Education (2020). *General Administration of Education, Riyadh Region*, <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/AffairsEducational-Assistant/EducationalSupervision/pages/default.asp> x

Ministry of Education (2018). *During the nineteenth educational supervision forum, educators emphasized the need for "education" to support development plans for educational supervision*. [news]. <https://www.moe.gov.sa/ar/news/pages/m-t-25487.aspx>

Saudi Press Agency (25 August 2019). *Minister of Education: Activating the task of educational supervision and promoting learning outcomes reflects the development of the educational process*. [news]. <https://www.spa.gov.sa/1961449>

المراجع الأجنبية: References

Adindo, A. W. (2017). Developing balanced scorecard model for vocational high school education. *Journal Accountabilities Management Pendidikan*, 5(1), 16-29.

Frery, R. (2011). *Testing Memo 8; Reliability of test scores*, Retrived from <http://www.testscoring.vt.edu/memo08.html>.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Advanced Management Accounting, *Finance Executive*, 20(2).
- Krejcie, R., Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.
- Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Niven, P. R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Patrik, I. (2006). *Les tableaux de bord de la performance: comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clé de succès*, 2eme Edition Dunod.
- Treacy, Michael; Wiersema, Fred (1995). *The Discipline of Market Leaders*, Boston: Addison-Wesley.
- Yarmohammadian, M., Maryam, F., Somayeh, S., Ahmad, A., Foroughi, A. & Badri, S. (2013). An Integrated Strategic Quality Model (ISQM) for NonGovernmental Universities: Integration Between Strategic Planning and BSC Applied Iranian Higher Education System. Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Research in Business Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4 (12), 1150-1159