

# تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

مبارك لهماان حسن الدوسري  
باحث دكتوراه بكلية التربية بالغرقة  
تخصص الإدارة التعليمية

## المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قدرها (٧٨٠) من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل بلغ (٣,٠١)، وانحراف معياري (٣,٥٩)، مما يعني أن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين جاء بمستوى متوسط، كما يتضح أن جميع أبعاد الاستبيان جاءت بمستوى متوسط، وأن البعد المجتمعي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وبعد التعلم والنمو جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وبعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، يليه بعد رضا العملاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٨٩)، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة البعد المالي بمتوسط حسابي (٢,٦١)، ثم وضع البحث في ضوء هذه النتائج مجموعة من التوصيات لتقويم وتطوير الأداء المؤسسي لمدارس التعليم بدولة الكويت.

## Evaluating the performance of public education schools in the states of Kuwait in the light of the balanced scorecard

### Abstract:

The current research aimed to reveal the reality of institutional performance in public education schools in the State of Kuwait in light of the Balanced Scorecard, and the descriptive approach was used, and the questionnaire was applied to a sample of (780) of school principals, educational supervisors and teachers, and the results concluded that the arithmetic average of the total score of the dimensions of the scorecard The balance as a whole reached (3.01), and a standard deviation (3.59), which means that the reality of institutional performance in public education schools in the State of Kuwait from the point of view of school principals, educational supervisors and teachers came at an average level, and it is clear that all dimensions of the questionnaire came at a medium level, and that the societal dimension came In the first place with an arithmetic mean (3.30), and after learning and growth it came in second place with an arithmetic mean (3.16), and after internal operations it came in third place with an arithmetic mean (3.09), It is followed by the customer satisfaction dimension in the fourth place with an arithmetic mean (2.89), and finally the financial dimension came in the fifth place with an arithmetic mean (2.61), then the research was placed in light of these results in aggregate A number of recommendations to evaluate and develop the institutional performance of schools of education in the State of Kuwait.

## مقدمة:

لم يعد مفهوم المدرسة قاصراً على المبنى والإداريين من مديريين ووكلاء وفنيين، وما تحويه مناهجها من مضامين تعليمية تعليمية، ومن أساليب أحادية الجانب، وإنما تغير مفهومها بتغير تقويمها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، فجودة المدرسة نفسها تعني جودة مخرجاتها التعليمية التي تقاس في ضوء أساليب تقويم حديثة وشاملة تواكب مستجدات العصر في ظل ظهور مبدأ المساواة ومحدودية الموارد وزيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

وبوجه عام، يعكس تقويم الأداء المؤسسي مدى استجابة المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة، لذا يعد مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة لإدارة الأداء؛ وذلك لأن الغاية من تقويم وقياس الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها، وأيضاً يعد قياس الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (راضي عدلي كامل، ٢٠١٨، ٢٥).

ومن ثم، يعد تقويم الأداء المؤسسي أولى متطلبات تجويد الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي، فمخرجات التقويم يمكن توظيفها كمدخلات للتحسين، وبالتالي تؤدي نتائجها إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية المؤسسة، ومدى ملاءمة أنظمتها الإدارية والقوى البشرية بها في تحقيق أهداف العمل، ومن هنا يعد تقويم الأداء المؤسسي في المدارس وسيلة تمكننا من معرفة مدى ما تحقق من أهداف وتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب القصور لعلاجها (سالم سليم الغنبوصي، ونسرين صالح صلاح الدين، وهدى عبد الله الحوسني، ٢٠١٨، ٢٥٦).

وتشير صاحبة عبد الله عيسان والفاضلة إيمان حميد العامري (٢٠١٣، ٣٣٥) إلى أن مؤسسات التعليم عامة الأكثر استجابة لمتطلبات التطور، كونها مؤسسات منتجة للمعرفة، ومؤهلة للعنصر البشري، ولتحقق هذه المؤسسات أهدافها عليها الأخذ والعناية

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

بالنوعية والجودة لتحقيق طموحات المجتمع، ولكن هذه المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات التي انعكست على مستوى أدائها وأداء العاملين بها، مما سائلزم البحث عن بدائل وآليات لتطويرها بحيث تكون قادرة على تحقيق المهام الموكلة لها، مما يتطلب التوجه لتطوير آليات تقويم الأداء المؤسسي، وتطبيق مبدأ المساءلة التربوية بهدف ضمان جودة العملية التعليمية.

ويتطلب تقويم الأداء المؤسسي الناجح في ظل الاتجاهات المعاصرة أن يكون هناك إطار مفاهيمي عام ومشترك يصف ويقوم الأداء؛ هذا الإطار ينبغي أن يتضمن عناصر لضمان الجودة، والإدارة الاستراتيجية والنهج المتوازن، كما يقتضي أن يكون هذا الإطار مرناً، ويهدف ليس فقط موازنة نظم ضمان الجودة، وإنما أيضاً وفقاً لنموذج معين محدد سلفاً (راضي عدلي كامل، ٢٠١٨، ٢٥).

ومن الاتجاهات المعاصرة في تقويم الأداء المؤسسي، كمدخل الأداء المتوازن الذي يمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، ولذا تعد من النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً، لأنها تمثل سلسلة من المقاييس التي تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال، مشتملة على مقاييس مالية مقترنة بنتائج الأنشطة المنفذة، وتتكامل بمقاييس تشغيلية عن المستفيد والمعليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع، كما تسعى لزيادة قدرة المدرسة على تعلم الاستراتيجية، وتعمل كنظام إداري استراتيجي في إدارة الأداء وتوجيه مختلف أنشطتها، وتحسين أداء إدارة المدرسة في مختلف مستوياتها، والتركيز على الإجراءات التي تساعد في تقييم العلاقة بين استراتيجية المدرسة وخططها التنفيذية لتحقيق أهدافها، وإعطاء المدرسة نموذجاً تفصيلياً شاملاً لاستراتيجيتها وكيفية تنفيذها والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء لها، فضلاً عن أنها توفر نظام التغذية العكسية القادرة على اختيار وتجويد وتحريك الروابط بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييسها تجاه تنفيذ الاستراتيجية (سها حمود الهالي، ٢٠١٨، ٢٩٧، ٢٩٩).

وبناء على ما سبق، يتضح أهمية التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المؤسسي، للتغلب على القصور في أساليب التقويم التقليدية، وتحقيق أقصى استفادة من تحقيق التحسين المؤسسي، وفي ظل التوجه نحو تطوير التعليم العام في دولة الكويت بات من الضروري تبني الأساليب الحديثة في تقويم الأداء المؤسسي، ولذا جاءت الدراسة الحالية للوقوف على واقع تقويم الأداء المؤسسي لمدارس التعليم العام في الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، لوضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة.

### مشكلة البحث:

يواجه التعليم في دولة الكويت تحدياً كبيراً يتمثل في ضرورة الإسهام بشكل فعال في الجهود التي تسعى إلى جعل الكويت قادرة ومنافسة في الحاضر والمستقبل، فالتنافس يتطلب تقديم تعليم عالي الجودة، يكتسب من خلاله الطلبة العلوم، والمعارف، والمهارات الأساسية التي تؤهلهم ليصبحوا أعضاء منتجين في المجتمع. ويعد التقويم التربوي أحد العناصر الرئيسية لنجاح جهود التعليم، وبلوغها أهدافها. وتهتم كثير من دول العالم بتأسيس نظم متكاملة لتقويم مختلف جوانب عملها؛ ذلك لأن تطوير نظم التقويم تساعد على فعالية حكومات تلك الدول وعلى وضوح الرؤية حول جهودها في مختلف الجوانب، وعلى بناء ثقافة تركز على تحسين الأداء ووضع السياسات التي تضمن ذلك (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، ٢٠١٦، ٣).

كما كشفت التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس لعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، أن دولة الكويت سجلت مركزاً متأخراً. المرتبة التاسعة. بين الدول العربية في مؤشر كفاءة التعليم الأساسي وحصلت عالمياً على المرتبة (١٠٢) من بين (١٤٠) دولة (World Economic Forum, 2019, 94-96).

كما أشارت عدد من الدراسات إلى أن هناك عدداً من المشكلات والمعوقات التي تعاني مدارس التعليم العام في الكويت، فأشارت دراسة سلطان غالب الديحاني (٢٠١٩) إلى أن

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تحقيق المنهج القائم على الكفايات مثل ضعف التجهيزات والميزانيات، وتدني كفاءة المعلمين، وعدم وود آلية موحدة في تقويم نتائجه، أما دراسة عمار أحمد العجمي، ومحمد حمد العنل، وعمر أحمد غيث (٢٠١٨) فوجدت أن هناك قصوراً في جودة التدريس في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر أولياء الأمور، بينما توصلت دراسة عبد الله بادي الشمري (٢٠١٩) إلى ضعف وقصور واضح في مهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس بدولة الكويت لتوافر العديد من المعوقات، بينما توصلت دراسة حماد شبيب العازمي (٢٠١٩) إلى عدم مطابقة أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية مع معايير التميز للأداء المؤسسي، أما دراسة عمار حسن صفر، وناصر حسين آغا (٢٠١٩) فكشفت عن أن القائمين على الميدان التربوي لم يكونوا على المام بمبادرات تطوير المنظومة التربوية بدولة الكويت، وليس لديهم الرغبة فيها أو راضين عنها، مما نجم عن فشلها أو عدم تقبلها، أما دراسة تركي الحميدي العتيبي (٢٠١٨)، (٤٢١) فتشير إلى وجود عدد من الأزمات التعليمية وأن التعليم لم يزل عاجزاً عن تحقيق آمال الأمة وتطلعاتها نحو المستقبل، إذ توضح المؤشرات العالمية تدني مستوى التعليم في الدولة مقارنة بدول العالم المتقدم، نظراً لعدم وجود خطة استراتيجية لتحقيق غايات التعليم في الدولة، وقد تكون هناك خطة استراتيجية لكن هناك بعض الجوانب التي تعيقها عن تحقيق الغايات المرسومة، بينما أشارت دراسة دلال محمود حاجيه (٢٠١٦، ٨٠٢) إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه التعليم العام بدولة الكويت، كما أن غالبية الدراسات السابقة أو التقارير قيمت النظام التعليم بصورة جزئية، ومن ثم باتت الحاجة إلى ضرورة وجود تقويم مؤسسي شامل لهذه المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، ومن هنا تتطرق الدراسة الحالية التي تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مدير المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين؟
٣. ما التوصيات والمقترحات لتطوير أداء مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

### أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر.
- الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مدير المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين.
- وضع عدد من التوصيات والمقترحات لتطوير أداء مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

### أهمية البحث:

تتطلب أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

- حيوية موضوع البحث وحداثته، حيث يعرض أحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي، وتطبيقها في مدارس التعليم العام، والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، مما يعطي صورة متكاملة و مترابطة عن واقع الأداء المؤسسي والتوجه نحو تطويره بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
- من الممكن ان ترتقي نتائج الدراسة بتحسين أداء المدارس بهدف دعم المدارس ومساعدتها على التحسّن والتطوير.
- تقديم رؤية واضحة لصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم لإعادة النظر في نظم تقييم الأداء المدرسي الفردي في مدارس التعليم العام، والتوجه إلى التقييم الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

- من الممكن أن يستفيد من ها كل من له علاقة بالدراسات التربوية، والباحثين التربويين، في طرح دراسات جديدة للتكامل بين الاجاهات الحديثة في تقويم الأداء المؤسسي.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** التعرف على واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو- العمليات الداخلية- البعد المالي- رضا العملاء- البعد المجتمعي).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** تم التطبيق الميداني على مدارس التعليم العام في منطقة الاحمدي والجهراء ومبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام ٢٠١٩م.

### منهج الدراسة وأدته

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث (مروان ابراهيم، ٢٠٠٠).

وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة للتعرف على واقع الأداء المؤسسي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو- العمليات الداخلية- البعد المالي- رضا العملاء- البعد المجتمعي).

## مصطلحات البحث:

عرفه خالد الهيتي (٢٠١٣، ١٩٩) بأنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين"

وعرّف سامي ملح (٢٠١٥، ٤١) التقييم بأنه "عملية إعداد وتخطيط قائم على معلومات تفيد في تكوين او تشكيل أحكام تستخدم في اتخاذ قرار أفضل من بين بدائل متعددة من القرارات".

وعرفه بلوم (Bloom, 2009, 35): بأنه عملية إصدار حكم على الأفكار والأعمال والأنشطة والحلول وطرق التدريس وغيرها من الأمور التربوية وان يتضمن استخدام المحكات Criteria، المستويات Standard والمعايير Norms، لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها.

ويعرف تقييم الأداء المؤسسي إجرائياً: بأنه: العملية التي يتم بواسطتها إصدار حكم معين على مدى وصول العملية التربوية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت إلى أهدافها ومعرفة مدى تحقيقها لأغراضها والكشف عن نواحي النقص فيها أثناء سيرها، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وربطها بالاتجاهات المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي (المقارنة المرجعية – سيجما ستة) وتم قياسها من خلال اداة الدراسة التي تم إعدادها لهدف تقييم المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والخبراء في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تبنتها الدراسة الحالية.

## ٢ – بطاقة الأداء المتوازن:

عرف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦، ٢٧٨) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

بينما يعرفها (Paul, 2016, 42) بأنها إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء.

ويرى البعض أنها نظام شامل ومتكامل لقياس وتقويم الأداء يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والمؤشرات المالية وغير المالية، فتعرف على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم العمليات إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات وخطوات إجرائية تمهيدية (Kaplan & Norton, 1992, 77)، أو أنها نظام متكامل لمساعدة المنظمات التعليمية على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية بما يمكنها من دفع الأداء والسلوك وذلك عبر التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، فهو نظام لتكامل استراتيجية المنظمة مع مجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية (Balanced Scorecard Institute, 2011,1).

ومن ثم، فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك لأنها تشتمل على مقاييس داخلية وخارجية كمية ووصفية ومالية وغير مالية، وتتعلق بالمدخلات والمخرجات المشتركة مع مؤسسات أخرى أو خاصة بالمؤسسة ذاتها، وأنها تحتوي على مقاييس لأربعة أبعاد لأداء المؤسسة وهي (مقاييس الأداء المالي، مقاييس لدرجة رضا العملاء، مقاييس للعمليات الداخلية، ومقاييس التعلم والنمو المستقبلي). وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والتي تقدم للإدارة العليا صورة سريعة ولكن شاملة لأداء المؤسسة. (Kaplan, Norton, 2012, 71).

وبناء على ما سبق تعرف بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها أداة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء الكلي لمدارس التعليم العام بالكويت من منظور استراتيجي، تشمل الأبعاد: التعلم والنمو - العمليات الداخلية - البعد المالي - رضا العملاء - البعد المجتمعي، وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين والمعلمين.

## الإطار النظري:

إن أدوات قياس الأداء التقليدية لم تكن تساعد في تقييم وقياس الأداء بشكل فعال في بيئة الأعمال الحديثة وظروف حدة المنافسة وفشلت في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي وقياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل لأنها تركز على المقاييس المالية فقط دون الاهتمام بالمقاييس الغير المالية مثل رضا العملاء، الحصة السوقية، الابتكار والتطوير وبالتالي من الضروري تطوير أدوات تقييم الأداء تهتم بصورة مباشرة ليس فقط بالنواحي المالية ولكن تهتم أيضاً بالأنشطة الأخرى التي تركز على العلاقات المتداخلة بين القوى المتنافسة المختلفة التي تواجه المؤسسة والمؤثرة على عملية التحسين المستمر مثل جودة العمليات، ورضا العميل الابتكار والتطوير، ومن هنا ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات من قبل Kaplan and Norton (1992)، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تتبع المقاييس الموجهة نحو إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل والتي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح .

**أهداف بطاقة الأداء المتوازن : (سامح عبد المطلب عامر، ومحمد نبيل صفوت،**

**٢٠١٨، ٣٩٩ - ٤٠٠؛ (Alsyof, 2006, 136):**

- توفير مدخل شامل لقياس الأداء التنظيمي قبل الجامعي من خلال مدى اهتمامها بمحاسبة الأداء المالي التقليدي الذي تعتمد عليه أنظمة قياس الأداء التقليدية والتي تقييم الأداء أو السلوك في المدى القصير، وإلى تقييم الأداء في المدى الطويل من خلال اعتمادها على مقاييس أداء شاملة لمختلف جوانب الأداء في المنظمة.
- التحسين المستمر لاستراتيجية المنظمة من خلال تركيز القادة والمديرين بالمدارس على تحقيق مزايا تنافسية وخاصة في مجال متطلبات واحتياجات الوظائف والجامعات وسوق العمل.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

- إعداد نظام متكامل للتأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية يفيد في حل المشكلات التي تظهر أثناء العمل، وإحداث التوازن المرغوب بين مقاييس الأداء والاحتياجات التنظيمية.
- زيادة قدرة المدرسة على التعليم النشط وإدارة المدرسة لتوجيه مختلف عملياتها وأنشطتها.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

وتتمثل هذه الأبعاد بالتفصيل في:

#### ١- البعد المالي:

وهو يمثل استراتيجية النمو وقابليتها للمقارنة والمخاطر التي ينظر إليها من وجهة نظر المساهمين (Martello, Watson & Fischer, 2016, 62)، ويركز على تأثير تنفيذ الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل على الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، ولهذا يهدف إلى قياس مدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقييم التكاليف التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك، وتمثل أهم المؤشرات في المنظمة الربحية: زيادة العائد الربح كمؤشر على زيادة الإيرادات، والتكاليف التشغيلية كمؤشر على هيكلة التكاليف في المنظمة (محمد عبد الفتاح رزق، وأسامة سعيد عبد الصادق، ٢٠٠٦؛ Chen, Li & Shady, 2010, 1072).، ولهذا يركز البعد على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم مراقبة المقاييس والمؤشرات وفق حاجة المنظمة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ١٤٣).

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية تعكس مقاييس الأداء المالي مدى نجاح وتفوق هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجيتها من خلال تحقيق العديد من الأهداف طويلة الأجل، كما تعكس التحسين المستمر في أداء المؤسسات التعليمية، بما تقدمه من قيمة

اقتصادية مضافة لكل المساهمين- وزارة التعليم العالي والحكومة والمجتمع والقطاعات الخاصة- من قيمة اقتصادية مضافة Economic value added (أحمد محمد عبد العزيز، ٢٠١٤، ١٦٦)، فيركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، فالأهداف المالية في المدارس الخاصة عموماً في المدى البعيد في تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن (يوسف محمد الثويني، ٢٠١٤، ٥٦).

## ٢- بعد العملاء:

هو استراتيجية لخلق القيمة والتمايز من وجهة نظر العملاء (Martello, Watson & Fischer, 2016, 62)، ولهذا ترى نعمة الخفاجي وإحسان ياغي (٢٠١٥، ٤٧) أن هذا المحور يركز على شرائح العملاء المستهدفة وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء، حيث ينعكس على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقاً لخطة برامج المنظمة. ولهذا يجب أن ترتبط المقاييس في هذا المحور بمدى رضا العملاء، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من فترة لأخرى، وقدرة الوحدة على جذب واستقطاب عملاء جدد، وربحية العميل، ونصيب المؤسسة من إجمالي السوق ونصيبها من انفاق العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل (Bhagwat & Sharma, 2007, 53).

وبالتالي، يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، ويؤكد Kaplan and Norton على أهمية أن تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات رضا العملاء، وفي العصر الحاضر يجب على المؤسسات التعليمية أن تضع متطلبات وحاجات العملاء والطلبة والمجتمع في قلب

استراتيجياتها؛ لما يعكس هذا من أهمية كبيرة على نجاح المؤسسات في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها (سها حمود الهلالي، ٢٠١٨، ٢٩٩ - ٣٠٠).

### ٣- بعد العمليات الداخلية:

يمثل الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التي توفر أو تجذب العملاء وتحقق رضاهم (Martello, Watson & Fischer, 2016, 62)، وتضع بعض المؤسسات معايير لقياس هذا البعد مثل: مدى تحسين الإنتاجية للمؤسسة، والتغلب على العيوب في عمليات التصنيع، وتوفير المعارف والمعلومات والمهارات الفنية لجميع العاملين على كافة المستويات، وتقييمات العملاء، وآرائهم حول الخدمة (عقيل محمود رفاعي، ٢٠١٥، ٣٩٧). ولهذا تتمثل أهم المقاييس المستخدمة: الكفاءة، والفعالية التنظيمية، وتقويم العمليات الداخلية من خلال عدة متغيرات: كالتزام العامل، والزمن، والجودة، ومعدل الأخطاء، والانحرافات، ونسبة الانتاج المعيب، وكذلك مقاييس رضا العملاء مثل مقاييس الجودة والتقصير من دورة التسليم، والقيمة لأصحاب رأس المال مثل زيادة الإنتاجية وتنمية مهارات العاملين (Horngren, Datar & Foster, 2003, 465)

ويركز هذا البعد على مسببات وحوادث التكلفة التي تعكس تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء، كما يشجع المنظمات على إعادة هيكلة العمليات التشغيلية وتحديد ما يميزها لتحقيق التجاح والتطور (محمد غايب الحارثي، عمير سفر الغامدي، ٢٠٢٠، ٤٩٨).

### ٤- بعد التعلم والنمو:

يمثل الأولويات التي تعمل على توفير المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو (Martello, Watson & Fischer, 2016, 62)، ويركز على البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال محوري العميل والعمليات الداخلية، ويتم تحديد العوامل الهامة

لـلنجاح في الحاضر والمستقبل، وتحديد الفجوة الحالية للأفراد والنظم، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال الأداء، ولسد هذه الفجوات يجب على المؤسسة إعادة اكتشاف مهارات العاملين، وقدراتهم على التغيير والتحسين، والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، والنظم، وتحديد الإجراءات التنظيمية والأنشطة داخل المؤسسة (عقيل محمود رفاعي، ٢٠١٥، ٣٩٨).

وفي هذا السياق، يجب على المؤسسة التعليمية توفير برامج واستراتيجيات التعلم لفئات العاملين، والمستفيدين منها، وتحسين جودة هذه البرامج التي تشمل البرامج العلمية والأكاديمية، وتقليل الفجوة بين قدرات ومهارات العاملين الحالية، والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، حيث توجيه العاملين بالمؤسسة إلى الحفاظ على التميز، ومواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية (عقيل محمود رفاعي، ٢٠١٥، ٣٩٨).

#### ٥- البعد المجتمعي:

يركز هذا البعد على ربط مؤشرات الأداء بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الاستراتيجي، وبصورة متكاملة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تعد الأهداف الاجتماعية هي أولويات جوهرية تدمج في رؤية واستراتيجيات المنظمات التي ترنو لتحقيق أي قيمة مستدامة، حيث تعد الأهداف الاجتماعية أهداف تنافسية استباقية للمؤسسات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي فإنه ينبغي أن تضاف هذه الأهداف لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة من منظور منفصل يهتم بالجوانب الاجتماعية (Twari & Panicker, 2017; Qorri, Mujkić & Kraslawski, 2018).

إضافة لما سبق، يشكل كل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة بطاقة منفصلة، وتحوي كل بطاقة أهدافاً لبعد واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل، ويتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدة عناصر تترابط وتتكامل مع بعضها

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

البعض من خلال العلاقات السببية ، وتحددها المؤسسة التعليمية في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية، وتشمل: الأهداف Objectives، المبادرات Initiatives، المقاييس أو المؤشرات Measure or Indicators، المستهدف Targets (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٦، ٢٧٩)

### الدراسة الميدانية:

وتشمل على الخطوات التالية:

#### ١ - عينة الدراسة:

يضم مجتمع البحث مديري ومديرات المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين في محافظة الأحمدى والجهداء ومبارك الكبير بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٦٢٨٧) وفق إحصائيات وزارة التربية في دولة الكويت للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

### جدول (١)

#### عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة

النسبة	عينة الدراسة	المجموع	المسمى الوظيفي
%١٨	٥٤	٣٠٠	مدير مدرسة
%٤١	٩٤	٢٢٩	مشرف تربوي
%٢,٥	٦٣٢	٢٥٧٥٨	معلم
%٢,٩٦	٧٨٠	٢٦٢٨٧	المجموع

#### ٢ - أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان، قام الباحث بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات كما

يلي:

#### - صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث ثلاثة أنواع من الصدق (صدق المحكمين، والصدق الذاتي، وصدق الاتساق الداخلي) على النحو التالي:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وعددهم (٩) محكمين، وقد طلب من المُحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي عبارة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك ثم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب البحث ، وتم الأخذ بالملاحظات التي قدمها المحكمون والإبقاء علي العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة كبيرة وتعديل البعض منها، كما في الجدول الآتي:

- ثبات الاستبانة

وقد قام الباحث بحساب معامل الثبات على عينة استطلاعية بلغ عددهم (٥٠) معلم ومعلمة، حيث رصد نتائجهم، وقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS18). حيث تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور فرعي من محاور الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS) وحساب معامل الثبات لكل محور رئيس، ومن ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور

المحاور الفرعية	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
بعد التعلم والنمو	15	٠,٨١
بعد العمليات الداخلية	13	٠,٨٣
البعد المالي	11	٠,٨٥
رضا العملاء	11	٠,٨٢
البعد المجتمعي	10	٠,٨٧

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

### نتائج الدراسة وتفسيرها:

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة على مجالات الاستبانة كما يتضح من جدول (٣) الآتي:

### جدول (٣)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمجالات بطاقة الأداء المتوازن

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	بعد التعلم والنمو	3.16	11.1	2	متوسط
٢	بعد العمليات الداخلية	3.09	9.763	3	متوسط
٣	البعد المالي	2.61	9.053	5	متوسط
٤	رضا العملاء	2.89	8.074	4	متوسط
٥	البعد المجتمعي	3.30	7.280	1	متوسط
	الدرجة الكلية للأبعاد ككل	3.01	3.59	-	متوسط

يتضح من جدول (٣) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأبعاد ككل بلغ (٣,٠١)، وانحراف معياري (٣,٥٩)، مما يعني أن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين جاء بمستوى متوسط، كما يتضح أن جميع أبعاد الاستبيان جاءت بمستوى متوسط، وأن البعد المجتمعي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٧,٢٨٠)، وبعد التعلم والنمو جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١١,١)، وبعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (٩,٧٦٣)، يليه بعد رضا العملاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

(٢,٨٩) وانحراف معياري (٨,٠٧٤)، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة البعد المالي بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٩,٠٥٣).

وللتعرف على واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين بصورة تفصيلية، تم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل بعد وكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل محور على حدة.

#### (أ) النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الأول: بعد التعلم والنمو.

تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما يتضح من جدول (٤):

#### جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والمستوى لفقرات بعد التعلم والنمو

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣	يتم تقويم وتطوير أداء المعلمين بصفة مستمرة.	3.54	.894	١	مرتفع
٩	تتيح المدرسة الفرصة للعاملين للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير بها.	3.50	.924	٢	مرتفع
٦	تدعم إدارة المدرسة التواصل الفعال مع الطلبة والمعلمين.	3.48	.847	٣	مرتفع
١	توجد رؤية مشتركة بين أعضاء المدرسة حول أهدافها ومستقبلها.	3.46	.875	٤	مرتفع
٤	تقدم المدرسة برامج للتنمية المهنية للمعلمين بصفة مستمرة.	3.45	.870	٥	مرتفع

تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢	يوجد بالمدرسة نظام فعال للمكافآت والحوافز.	3.43	.835	٦	مرتفع
١٢	يسود المدرسة ثقافة تشجع التعلم الإستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة.	3.26	.976	٧	متوسط
٧	تدعم إدارة المدرسة أساليب العمل.	3.24	.812	٨	متوسط
١١	تحاول المدرسة إدارة واستثمار خبراتها وتجاربها السابقة.	3.21	.932	٩	متوسط
١٥	تدعم المدرسة فرص التعلم والابتكار بصفة مستمرة.	3.20	.983	١٠	متوسط
٨	تهتم المدرسة بتدريب العاملين بها وفق احتياجاتهم التدريبية.	2.88	.967	١١	متوسط
١٠	تتيح المدرسة الفرصة للمعلمين للمساهمة في عقد الندوات والمؤتمرات العلمية.	2.76	.978	١٢	متوسط
١٤	تمتلك المدرسة القدرة على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة التعليمية.	2.74	.976	١٣	متوسط
١٣	تحاول المدرسة تدعيم ثقافة التطوير والتدريب المستدام.	2.66	.771	١٤	متوسط
٥	تعمل المدرسة على التطوير المستمر لفرص التعلم من خلال توفير البنية الداعمة للتعلم والنمو.	2.63	.887	١٥	متوسط
الدرجة الكلية للمجال		3.16	11.1	٢	متوسط

يتضح من جدول (٤) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التعلم والنمو بلغ (٣,١٦)، والانحراف المعياري بلغ (١,١) مما يدل على أن واقع الأداء المؤسسي بالنسبة لبعيد التعلم والنمو من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بمستوى متوسط واحتل

المرتبة الثانية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.، وفيما يلي عرضاً لنتائج عبارات المحور أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو التالي:

(١) في الفقرة رقم (٣) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٨٩٤)، مما يدل على إنه “ يتم تقويم وتطوير أداء المعلمين بصفة مستمرة “ بصورة مرتفعة. وذلك من خلال بطاقات التقويم السنوية في ظل نموذج الكفاءة المطبق، والدورات التدريبية التي يتم عقدها للمعلمين من قبل وزارة التربية بدولة الكويت، نظراً للتطورات السريعة والمشاريع الجديدة المرتبطة بتطوير التعليم العام بالكويت، فالاهتمام ببرامج التدريب المستمر يدعم مهارات التمكين وقياس مردوده بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية للمعلمين، كما يكتسب المعلمين المعارف والمهارات نتيجة الانخراط بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.

(٢) في الفقرة رقم (٩) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٠) والانحراف المعياري (٠,٩٢٤)، مما يدل على إنه “ تتيح المدرسة الفرصة للعاملين للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير بها “ بمستوى مرتفع، وذلك من خلال إشراك العاملين في المدرسة في اللجان المدرسية التي يتم تشكيلها في بداية كل عام دراسي، وإن كانت هذه اللجان تتم بصورة روتينية سنوياً.

(٣) في الفقرة رقم (١٣) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٧٧١)، مما يدل على إنه “ تحاول المدرسة تدعيم ثقافة التطوير والتدريب المستدام “ بصورة متوسطة، ويعود ذلك إلى أنه لا تمتلك المدرسة الآليات المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن تقرير الكفاءة للمعلم لا يتضمن تغذية راجعة، والمركزية في إدارة العملية التعليمية واتباع تعليمات الوزارة هو الأهم، ونقص الإمكانيات وكثرة الأعباء لا تساهم في ترسيخ ثقافة التطوير والتدريب المستدام بصورة كافية.

(٤) في الفقرة رقم (٥) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣) والانحراف المعياري (٠,٨٨٧)، مما يدل على إنه “ تعمل المدرسة على التطوير المستمر لفرص التعلم من خلال توفير البنية الداعمة للتعلم والنمو “ بمستوى متوسط، حيث يتم تشجيع المعلمين على

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

---

الالتحاق بالدورات التدريبية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا التي تتيحها وزارة التربية للمعلمين دون توفير الدعم الكافي لذلك، كما أن كثرة الأعباء سواء للمعلم أو المدير يقلل من فرص توفير الفعاليات اللازمة للتعلم والنمو.

يتضح من الجدول السابق اتجاه عينة البحث إلى وجود قصور في عملية التعليم والنمو حيث جاءت أغلب المتوسطات بدرجة متوسطة؛ ورغم ذلك فقد أشارت بعض المتوسطات إلى حرص الإدارة المدرسية علي عملية التعلم والنمو، مما يستوجب تحليل النتائج للكشف على جوانب الخلل العلمي والإداري والفني والمهني التي أدت إلى تراجع مؤشرات الجودة، والتي منها السياسة العامة على مستوى السلطتين التشريعية والتنفيذية، ومستوى القرار السياسي والتعليمي في مؤسسات الدولة وقطاع التعليم، وغياب الفلسفة والرؤية التعليمية، ومستوى الإدارة التعليمية والتربوية، وتدني أداء المتعلم، وكفاءة المعلم، وأساليب التدريب والتنمية المهنية للعاملين في القطاع التربوي والتعليمي من الهيئة التدريسية والإدارية والفنية والإشرافية.

كما تعزى النتيجة إلى عدم الاستفادة من معلومات أو تقارير أداء المعلم، وفي الغالب تحفظ هذه المعلومات في الأدرج ولا يوجد أي إجراء إزاء ضعف أداء المعلم، ولا توجد برامج وأساليب فعالة لتحسين الأداء سوى اللقاءات الشفهية والعبارة، وعدم الاستفادة من نتائج التقويم حول صعوبة المواد الدراسية ومدى الوقت المخصص لها ومدى توفر الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة، ولا توجد آلية للاستفادة من تلك المعلومات وضمان تدفقها إلى صانع القرار.

وكما تعزى النتيجة إلى محدودية مشاركة المعلم في نتائج التقويم نتيجة لأسباب عديدة لم يسهم المعلم بإبداء رأيه في صياغة أدوات التقويم وبنودها، وليس له دور في نتائج التقويم التي توصل إليها المدير والمشرف التربوي وأيضاً ليس له رأي في طرح

المجالات التي يتضمنها التقويم من أجل تحسين أدائه أو عدم استطلاع رأيه في برامج الدورات التدريبية التي يشعر بحاجته إليها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل دراسة سلطان غالب الديحاني (٢٠١٩)، ودراسة عمار حسن صفر، وناصر حسين آغا (٢٠١٩)، ودراسة على محمود بوحمد، وبدر نادر الخضري (٢٠١٩)، ودراسة سامية عباس السنافي (٢٠١٢) والتي جملت نتائجها في: تدني كفاءة المعلمين، وأن معظم المعلمين يؤمنون باستخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، وأن هناك قصور في ارتباط نظام تقييم الكفاءة للمعلم بمهامه الجديدة، وكذلك هناك بعض المعوقات مثل: عدم توافر بند الأعمال الإضافية الإدارية ضمن بيانات المعلم، وعدم توفير تغذية راجعة شهرية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلم، وعدم علم المعلم بموعد عملية التقييم، وتأثير العامل الذاتي على عملية التقييم، وبعض بنود تقييم الكفاءة غير واضحة، وتقليل التقويم التركيز على كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية، كما أن نظام التقويم يطبق في فترات زمنية غير كافية على مدى العام الدراسي، فضلاً عن سرية التقرير طوال العام الدراسي يؤدي إلى صدام بين المعلم والإدارة المدرسية بعد معرفته به.

كما يدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة ناصر أحمد العمار (٢٠١٦) من تدني التنمية المهنية للمعلم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، والذي نتج عنه تدني نوعية التعليم، ونمطية التعليم، وضعف مستوى المعلمين، وتدني مستوى المهارات المهنية للمعلم، والتدني في مستويات مهارات التدريس وما يتعلق بالمعلم من حيث تمكنه من أساليب المعرفة وأساليب البحث الخاصة بمجال تخصصه الأكاديمي وأساليب ووسائل التقويم، وذلك نتيجة عدم وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته، وتواضع الإمكانيات، وشكلية تقويم البرامج، وعدم توافر قاعدة بيانات دقيقة، وقلة الدورات التدريبية، وعدم قيام الإدارة بعمل خريطة تدريبية للمعلمين والطلاب، وعدم حصر الاحتياجات التدريبية، وضعف مهارات التجديد والابتكار لدى المعلم، وعدم تفرغ المعلمين للتدريب، وضعف الرغبة في التنمية المهنية والاعتماد على الدور الروتيني في العمل.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

وكذلك، جاءت الكويت في مؤخرة الدول في الاختبارات العالمية لقياس التحصيل الدراسي للتلاميذ في الرياضيات والعلوم واللغة الإنكليزية قراءة وكتابة، ويلاحظ ان مستوى التعليم في الكويت عام ٢٠١٢ يتراجع عما كان عليه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، مما يكشف عن وجود أزمة متفاقمة (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٥)، وكشف تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٧ - ٢٠١٨ أن جودة التعليم والتدريب في الكويت قد تم تخفيضها إلى المرتبة ٩٥ ، من بين ١٣٧ دولة بعد احتلالها المركز ٩٤ في عام ٢٠١٦ - ٢٠١٧ ، وبقيت في المركز الأخير في الخليج، كما توصلت دراسة عيد حمود السعيد (٢٠١٧) إلى وجود فصور واضح في تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام .

### (ب) النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثاني: العمليات الداخلية.

تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما يتضح من جدول (٥):

#### جدول (٥)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

#### والمستوى لفقرات محور العمليات الداخلية

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٥	تعمل المدرسة على ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في عملية تقييم الأداء.	3.51	.930	١	مرتفع
١٢	يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية.	3.41	.917	٢	مرتفع
٦	تستجيب المدرسة لشكاوى الطلبة وتحاول حل مشكلاتهم في وقت قصير.	3.35	.979	٣	متوسط
١	يتم مراجعة البرامج والمقررات الدراسية	3.32	.908	٤	متوسط

مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	بصفة مستمرة.				
٤	تمتلك المدرسة خطة إستراتيجية للتطوير والتغيير.	3.30	.840	٥	متوسط
٢	تحاول المدرسة توظيف إمكاناتها المتاحة في تحسين العملية التعليمية.	3.27	.896	٦	متوسط
٣	تمتلك المدرسة نظام محدد لإدارة جودة التدريس.	3.20	.905	٧	متوسط
١١	تمتلك المدرسة أهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.	3.15	.924	٨	متوسط
٩	تتمتع إدارة المدرسة باستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.	2.95	.957	٩	متوسط
٧	تعمل المدرسة على تنفيذ خططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.	2.77	.914	١٠	متوسط
١٣	يتم تقييم المدرسة بواسطة مقيمين خارجيين بصفة مستمرة.	2.70	.914	١١	متوسط
١٠	يتم تصميم المناهج والبرامج الدراسية وفق احتياجات ورغبات الطلبة.	2.66	.998	١٢	متوسط
٨	تركز العمليات الداخلية على تحقيق التميز وفعالية المدرسة.	2.64	.983	١٣	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	3.09	9.763	٣	متوسط

يتضح من جدول (٥) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العمليات الداخلية بلغ (٣,٠٩)، والانحراف المعياري بلغ (٩,٧٦٣) مما يدل على أن واقع تقويم الأداء المؤسسي عند محور العمليات الداخلية جاء بمستوى متوسط ليحتل المرتبة الثالثة بين

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي عرضاً لنتائج عبارات المحور لأعلى وأقل فقرتين كما يلي:

(١) في الفقرة رقم (٥) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١) والانحراف المعياري (٠,٩٣٠)، مما يدل على أنه " تعمل المدرسة على ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في عملية تقييم الأداء" بصورة عالية، وذلك لأن عملية تقويم رؤية المدرسة جزء من التقويم الذي تعتمده وزارة التربية عند تقويم المدارس، وتتخذ مجموعة من الإجراءات لتقويم كفاءة المعلم وباقي جوانب المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بادي الشمري (٢٠١٩) إلى ضعف وقصور واضح في مهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت لتوافر العديد من المعوقات، أما دراسة نايف لافي المطيري (٢٠٢٠) فتوصلت إلى أن هناك قصور في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، أما دراسة عمار حسن صقر، وناصر حسين آغا (٢٠١٩) فكشفت عن أن القائمين على الميدان التربوي لم يكونوا على المام بمبادرات تطوير المنظومة التربوية بدولة الكويت، وليس لديهم الرغبة فيها أو راضين عنها، مما نجم عن فشلها أو عدم تقبلها، كما كشف تقرير وزارة التربية في دولة الكويت (٢٠١٣) عن فشل بعض الإدارة المدرسية عن تحقيق أهدافها نتيجة عدم انتهاج أسلوب التخطيط في وضع الأهداف وتحقيقها، وعدم الالتزام بالأسس العلمية في حل المشكلات، وكثرة أعداد رافضي التغيير (وزارة التربية، ٢٠١٣، ٥٦).

(٢) في الفقرة رقم (١٢) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤١) والانحراف المعياري (٠,٩١٧)، مما يدل على أنه "يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية إعداد المعلم والعمليات الإدارية" بدرجة عالية، حيث سعت وزارة التربية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الكثير من الاجراءات الإدارية في المدرسة، وكذلك تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية، وإن كانت بعض الدراسات تدعم نقص توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية، فتوصلت دراسة فهد معتق

الرشيدي، وحامد سعيد الجبر (٢٠١٦) أن الإدارة الالكترونية تطبق بصورة متوسطة بالمدارس الثانوية.

(٣) في الفقرة رقم (١٠) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٩٩٨)، مما يدل على أنه “ يتم تصميم المناهج والبرامج الدراسية وفق احتياجات ورغبات الطلبة “ بدرجة متوسطة، لأنه خارج نطاق المدرسة، لوجود فريق تأليف يقوم بمراجعة المناهج بشكل مستمر وتطويرها بشكل دوري والسماح للمعلمين بتقديم اقتراحاتهم حول المناهج والمقررات المدرسية. ففي الآونة الأخيرة قامت وزارة التربية بدولة الكويت بتطوير مجموعة من الكتب الدراسية للمراحل التعليمية المختلفة، وقد أكد أحد المختصين في هذا المجال أن التأخير في تعديل المناهج المدرسية في الكويت يعد قصوراً في أداء وزارة التربية، وقد انعكس سلباً على عدم قدرة هذه المناهج على مواكبة التطوير الذي يشهده التعليم في العالم، ومن المؤسف أن القيادات التعليمية حين رغبت في تطوير المناهج خلال أقرب فرصة ممكنة دفعت إلى طرح منهجين جديدين للعلوم والرياضيات للمرحلة الابتدائية وقامت بتعميمها على جميع مدارس في الكويت دون تجربتها مسبقاً على عدد مختار من الطلبة.

(٤) في الفقرة رقم (٨) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) والانحراف المعياري (٠,٩٨٣)، مما يدل على أنه “تركز العمليات الداخلية على تحقيق التميز وفعالية المدرسة” بدرجة متوسطة، لكون إجراءات العمل كلها تسعى لتحقيق التميز وخاصة في ظل التنافسية بين المدارس الثانوية وخاصة فيما يتعلق بنتائج اختبار الثانوية العامة، إلا أنه نتيجة للمشكلات المشار إليها سابقاً لم يتم تحقيق ذلك.

### (ج) النتائج المتعلقة بال محور الفرعي الثالث: البعد المالي

تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما يتضح من جدول (٦):

تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
والترتيب والمستوى لفقرات البعد المالي

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦	تحاول المدرسة توفير مصادر بديلة للتمويل وزيادة مواردها المالية.	3.13	.956	١	متوسط
١٠	تمتلك المدرسة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.	3.10	.924	٢	متوسط
٧	تعمل المدرسة على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.	3.09	.932	٣	متوسط
٣	تعمل المدرسة على تقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية.	2.87	.978	٤	متوسط
٤	تعمل المدرسة على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.	2.85	.946	٥	متوسط
١	تحاول المدرسة مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة.	2.84	.974	٦	متوسط
١١	يشارك الأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية بالمدرسة.	2.81	.914	٧	متوسط
٩	ترتبط إدارة المدرسة بمقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.	2.71	.932	٨	متوسط
٢	توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة للوسائل التعليمية.	2.67	.998	٩	متوسط
٥	يتناسب معدل الأداء المالي بالمدرسة مع خطتها الإستراتيجية.	2.66	.983	١٠	متوسط
٨	تمتلك المدرسة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	2.64	.973	١١	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	2.61	9.053	٥	متوسط

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الاستراتيجي بلغ (٢,٦١)، والانحراف المعياري (٩,٠٥٣)، مما يدل على أن واقع تقييم الأداء المؤسسي عند محور البعد المالي جاء بمستوى متوسط تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي عرضاً لنتائج عبارات المحور مرتبة لأعلى وأقل فقرتين كما يلي:

(١) في الفقرة رقم (٦) بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٣) والانحراف المعياري (٠,٩٥٦)، مما يدل على أنه "تحاول المدرسة توفير مصادر بديلة للتمويل وزيادة مواردها المالية" بدرجة متوسطة، وذلك لأن التعليم يتم تمويله حكومياً، ويقتصر فقط التمويل البديل من خلال المنح التي تقدمها الوزارة ومؤسسات المجتمع المحلي.

(٢) في الفقرة رقم (١٠) بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٠) والانحراف المعياري (٠,٩٢٤)، مما يدل على أنه "تمتلك المدرسة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة" بدرجة متوسطة، لكون هذا الأمر يعد متطلباً أساسياً للعمل الإداري والمالي في المدرسة، إلا أن هذه القاعدة لا تتوفر في جميع المدارس، حيث أشارت دراسة إبراهيم عباس الزهيري، وأشرف محمود أحمد، ورجب أحمد عطا، وحسين عطا السناني (٢٠١٩) إلى غياب المعلومات الدقيقة، ومقاومة التطوير الإداري، والتمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.

(٣) في الفقرة رقم (٥) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٩٨٣)، مما يدل على أنه "يتناسب معدل الأداء المالي بالمدرسة مع خطتها الاستراتيجية" بدرجة متوسطة، لكون مدير المدرسة يحاول لأن تكون النفقات التي تقوم بها المدرسة ضمن ميزانية المدرسة وخطتها الاستراتيجية، ونظراً للقصور المالي وفقاً لمعايير مطلوبة لخطة المدرسة لا يتحقق هذا البند بصورة كافية.

(٤) في الفقرة رقم (٨) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) والانحراف المعياري (٠,٩٧٣)، مما يدل على أنه "تمتلك المدرسة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية" بدرجة

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

متوسطة، لسعي مديري المدارس للعمل على وضع استراتيجية واضحة المعالم من أجل إدارة الموارد المالية في المدرسة بما يتلاءم مع هذه الاستراتيجية، إلا أن هذا لا ينطبق على غالبية المدارس، لتدني مهارات التخطيط الاستراتيجي عند بعضهم، وكثرة الأعباء المدرسية.

### (د) النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الرابع: رضا العملاء.

تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما يتضح من جدول (٧):

#### جدول (٧)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والمستوى لفقرات محور رضا العملاء

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٥	يرضى الطلبة عن مستوى جودة العملية التعليمية بالمدرسة.	3.44	.930	١	مرتفع
٧	تدعم إدارة المدرسة الشراكة المجتمعية في تطوير المدرسة .	3.01	.917	٢	متوسط
٢	توجد سياسة محددة للقبول تسير عليها المدرسة تتماشى مع المعايير العالمية.	3.00	.809	٣	متوسط
٦	يشارك المعلمون والطلبة في صنع القرارات داخل المدرسة.	2.98	.742	٤	متوسط
١٠	تناسب أعداد الطلبة الملتحقين بالمدرسة مع قدراتها وإمكاناتها الذاتية.	2.95	.979	٥	متوسط
٣	تقوم المدرسة بتقديم خريجين مؤهلين لمتطلبات سوق العمل أو المراحل التالية.	2.90	.783	٦	متوسط
١١	يرتفع معدل الشكاوى المقدمة من الطلبة عن المعقول.	2.88	.819	٧	متوسط

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	تشجع المدرسة توظيف تكنولوجيا المعلومات في المناهج.	2.76	.862	٨	متوسط
٩	تمتلك المدرسة علاقات جيدة مع عملائها (الطلبة والمجتمع).	2.65	.864	٩	متوسط
٤	تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلبة.	2.63	.872	١٠	متوسط
٨	توازن سياسة القبول بالمدرسة بين قدرات الطالب وميوله وفقاً لمعايير عالمية.	2.62	.896	١١	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	2.89	8.074	٤	متوسط

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور رضا العملاء بلغ (٢,٨٩)، والانحراف المعياري (٨,٠٧٤)، مما يدل على أن واقع تقييم الأداء المؤسسي عند محور محور رضا العملاء جاء بمستوى متوسط ليحتل المرتبة الرابعة، وفيما يلي عرضاً لنتائج عبارات المحور مرتبة لأعلى وأقل فقرتين كما يلي:

(١) في الفقرة رقم (٥) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٩٣٠)، مما يدل على أنه "يرضى الطلبة عن مستوى جودة العملية التعليمية بالمدرسة" بدرجة عالية، لوجود هيئة تدريسية ذات كفاءة عالية من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية للمعلمين بشكل دوري، إلا أنه يلاحظ أن هذا البند هو الوحيد في المحور الحاصل على درجة عالية، وهذا يعني أن قياس رضا الطلاب لا يقوم على أسس ومعايير واضحة، فكشفت التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس لعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، أن دولة الكويت سجلت مركزاً متأخراً. المرتبة التاسعة. بين الدول العربية في مؤشر كفاءة التعليم الأساسي وحصلت عالمياً على المرتبة (١٠٢) من بين (١٤٠) دولة، كما أشار التقرير

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم (٢٠٠٧) إلى فقدان الطلبة القدرة على المنافسة العالمية.

(٢) في الفقرة رقم (٧) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١) والانحراف المعياري (٠,٩١٧)، مما يدل على أنه " تدعم إدارة المدرسة الشراكة المجتمعية في تطوير المدرسة " بدرجة متوسطة، حيث أن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها وشراكتها مع المجتمع الذي تعيش فيه، ومن هنا يصبح لزاماً عليها أن تقوم بتوطيد هذه الشراكة مع مجتمعها ومحيطها، وعياً منها بأن نجاحها في مهمتها وتحقيق رسالتها التربوية يعتمد بالأساس على متانة وقوة هذه العلاقة والشراكة، وقد يرجع ذلك إلى ما توصلت إليه دراسة سلمان سعد الحمادة (٢٠١٤) من قصور في وضع الإدارة المدرسية لرؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، ووضع المدرسة للوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلي في الإنفاق على المدرسة، وأوصت بتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شؤون المدرسة وصنع القرار وتوفير الدعم المجتمعي المادي والمعنوي..

(٣) في الفقرة رقم (٤) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣) والانحراف المعياري (٠,٨٧٢)، مما يدل على أنه "تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلبة" بدرجة متوسطة، لكون هذه الخدمات قائمة على الاحتياجات الفعلية للطلبة من خلال الدراسات الاستطلاعية التي تقوم بها وزارة التربية عند عملية تطوير المناهج، إلا أن توافر المشكلات السابقة لم تحقق هذا البند بصورة كافية.

(٤) في الفقرة رقم (٨) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢) والانحراف المعياري (٠,٨٩٦)، مما يدل على أنه "توازن سياسة القبول بالمدرسة بين قدرات الطالب وميوله وفقاً للمعايير العالمية " بدرجة متوسطة، لوجود التعليمات الخاصة بذلك من المنطقة التعليمية ووزارة التربية، إلا أنه لا تتوافق المعايير والمقاييس اللازمة لقياس قدرات وميول الطلاب.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث أظهرت نسب متوسطة في واقع تقويم رضا العملاء من الطلبة وأولياء الأمور بدولة الكويت، وتعزى مثل هذه النتيجة إلى تقليص عدد الساعات الفعلية للتدريس، والتركيز على جوانب التفكير والتحليل والربط وتوظيفه للمعارف والذي تشهد عليه اختبارات القدرات وغيرها.

#### (هـ) النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الخامس: البعد المجتمعي.

تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما يتضح من جدول (٨):

#### جدول (٨)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والمستوى لفقرات محور البعد المجتمعي

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٧	يرتبط محتوى الأنشطة بحاجات المجتمع.	3.59	.924	١	مرتفع
٣	تقدم المدرسة فعاليات للمجتمع المحلي.	3.57	.809	٢	مرتفع
١٠	تقدم المدرسة برامج لمحو الأمية.	3.45	.883	٣	مرتفع
٦	تنظم المدرسة دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية.	3.44	.864	٤	مرتفع
٤	ترتبط الأنشطة الثقافية بالمدرسة بقضايا التنمية المجتمعية.	3.43	.835	٥	مرتفع
٨	تسهم المدرسة بمشاركة تربية في الصحف المحلية.	3.41	.937	٦	مرتفع
١	تشارك المدرسة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة للمجتمع.	3.21	.855	٧	متوسط
٥	تمتلك المدرسة رؤية واضحة لدورها في خدمة المجتمع.	3.20	.976	٨	متوسط

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٩	تعقد المدرسة مؤتمرات علمية متخصصة لمعالجة مشكلات المجتمع.	3.11	.812	٩	متوسط
٢	تقدم المدرسة الاستشارات لمؤسسات المجتمع الخدمية.	2.63	.896	١٠	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	3.30	7.280	١	متوسط

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور المجتمعي بلغ (٣,٣٠)، والانحراف المعياري (٧,٢٨٠)، مما يدل على أن واقع تقويم الأداء المؤسسي عند محور المحور المجتمعي جاء بمستوى متوسط ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي عرضاً لنتائج عبارات المحور مرتبة لأعلى وأقل فقرتين على النحو التالي:

(١) في الفقرة رقم (٧) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٩) والانحراف المعياري (٠,٩٢٤)، مما يدل على أنه " يرتبط محتوى الأنشطة بحاجات المجتمع" بدرجة مرتفعة، بوصف المدرسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فضلاً عن وجود ترتيبات مسبقة قبل بداية العام الدراسي للمشاركة في هذه المناسبات كونها تنمي وتغرس القيم المجتمعية والوطنية لدى الطلبة، فضلاً عن التوجيهات والتعاميم الصادرة عن وزارة التربية والتي تحث المدرسة للمشاركة الفعالة في هذه المناسبات كونها جزءاً فعالاً من المجتمع ينبغي له التواجد في المناسبات المختلفة.

(٢) في الفقرة رقم (٣) بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٨٠٩)، مما يدل على أنه " تقدم المدرسة فعاليات للمجتمع المحلي" بدرجة مرتفعة، وذلك نتيجة وجود التعاون بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي في المناسبات الوطنية المختلفة، نظراً لوجود اتفاقات للشراكة فيما بينهم.

٣) في الفقرة رقم (٩) بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) والانحراف المعياري (٠,٨٩٦)، مما يدل على أنه "تعد المدرسة مؤتمرات علمية متخصصة لمعالجة مشكلات المجتمع" بدرجة متوسطة، ويتم ذلك في إطار التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، إلا أن غالبية المدارس تقتصر على الفعاليات والأنشطة المدرسية وليس إقامة المؤتمرات العلمية.

٤) في الفقرة رقم (٢) بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣) والانحراف المعياري (٠,٩٧٦)، مما يدل على أنه "تقدم المدرسة الاستشارات لمؤسسات المجتمع الخدمية" بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإهتمام من قبل مديري المدارس والمعلمين مقتصر على إقامة الفعاليات المدرسية والاجتماعات، فضلاً عن تشجيع المعلمين للمشاركة في مثل هذه الفعاليات.

يتضح من الجدول السابق إتجاه عينة البحث إلى أن واقع تقييم الشراكة المجتمعية في المدارس بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سمية سعيد البرعمي (٢٠٠٥) التي بينت أن فاعلية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المناخ المدرسي، متوسطة من وجهة نظر المشرفين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن من أدوار مديري المدارس تفعيل الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي، وبالتالي فإن سعيهم لتحقيق الشراكة مع المؤسسات المجتمعية يكون في إطار واسع، فضلاً عن وجود استراتيجيات واضحة لدى وزارة التربية لحث مديري المدارس لتحقيق الشراكة مع المؤسسات المجتمعية، الأمر الذي يجعل سعي مديري المدارس لتحقيق هذه الشراكة تابعاً من توجهاتهم وسماتهم الشخصية.

إلا أن حصول مجالات الشراكة على درجة متوسطة أقرب إلى المرتفعة، ومرتفعة في غالبية العبارات، وفي المرتبة الأولى بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يعكس بلا شك رغبة مديري المدارس لتحقيق الشراكة المجتمعية في ضوء ما هو متاح لديهم من

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

صلاحيات وامكانيات، كما يعكس إيمانهم بدور الشراكة الفعال في تحقيق الأهداف التربوية والتميز المدرسي.

### توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يوصي البحث الحالي بالتالي:

- تبني وزارة التربية والمدارس تقويم الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن واعتماده رسمياً.
- تأهيل مديري المدارس والعاملين وتمييزهم مهنيًا على آليات تقويم الأداء المؤسسي وأساليب جمع البيانات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
- تشجيع قيادات المدارس على الاهتمام بتقويم الأداء المؤسسي بمدارسهم بشكل دوري في ضوء التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادهما ومراحلها.
- إصدار قرار بتشكيل وحدة للتقويم المؤسسي بكل مدرسة تكون ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة، ووضع هيكل تنظيمي لها، ووصف وظيفي لكل عضو فيها، لتحديد كافة مهماتها واختصاصاتها، وأن تكون مدة تعيينها كافية لإجراء التقويم المؤسسي وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- تشكل أعضاء الوحدة من ذوي الخبرات ولديهم القدرات والمهارات مما يؤهلهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، والتفكير التحليلي، والقدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأجل، يمتلكون مهارات التحليل والمرونة وتوليد البدائل والتفكير الإبداعي والاستقراء المستقبلي.
- توفير البرامج التدريبية المستمرة وإجراء المحاضرات والندوات وورش العمل واللقاء العلمية حول الأساليب الحديثة في التقويم المؤسسي.
- تحفيز المدارس على المشاركة في جوائز التميز في الكويت وتقديمها كنماذج يحتذى بها، واحتساب المشاركة في جوائز التميز في معايير الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية والعاملين فيها.

- وضع نظام داخل المدارس لبرامج التنمية المهنية يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة، ويفعل الأنشطة والبرامج التدريبية التي تسهم في تطوير قدراتهم.
- وجود نظام الكتروني ناجح في نشر المعلومات وجمع البيانات وتطبيق أدوات القياس وتحليلها، وتوفير نظام فعال للتغذية الراجعة على مستوى المدرسة، يسمح بتشخيص الواقع والمساعدة في إجراء التحسينات المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء.
- توافر نظم إحصائية حديثة لقياس وتحسين الأداء تتناسب مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية.
- تبني آلية للحوافز تربط الترقيات والمكافآت لمنسوبي المدرسة بجودة الأداء والانجاز الفعلي في تطوير مدارسهم.
- بناء دليل إرشادي لمراحل وعمليات وخطوات تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن والتكامل بينهما، في المدارس ليكون مرجع مساعد لإدارات المدارس والعاملين بالوحدة في تحسين الأداء المؤسسي، مع ضرورة التحديث المستمر لهذا الدليل.
- ترجمة استراتيجية المدرسة إلى مجموعة من الأهداف موزعة بتوازن على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- توفير التشريعات اللازمة لدعم المدارس على توفير التمويل الذاتي والبحث عن مصادر جديدة للتمويل.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

إبراهيم عباس الزهيري، وأشرف محمود أحمد، ورجب أحمد عطا، وحسين عطا السنافي

(٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية

التغلب عليها. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، (٤)، ١٩٣-*

*٢٣٣.*

أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٤). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج

رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام.

التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٧)، ٩٩-

*٢٣٧.*

الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (٢٠١٦). دراسة حول اقتصاديات

التعليم في دولة الكويت: تحليل تكاليف الإنفاق على التعليم. الكويت: الأمانة

العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الأمانة المساعدة لشئون التخطيط.

تركي الحميدي العتيبي (٢٠١٨). تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على

تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. *مجلة كلية*

*التربية بينها، ٢٩ (١١٤)، ٤١٩ - ٤٧٦.*

حماد شبيب العازمي (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في

ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. *الثقافة والتنمية، ٢٠ (١٤٥)، ١٢٧-*

*١٨٢.*

خالد الهيبي (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،*

*الأردن.*

دلال محمود حاجيه (٢٠١٦). تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور

معايير جودة التعليم. *مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٧٠)، ٧٩٩ - ٨٤٨.*

- راضي عدلي كامل (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. *المجلة التربوية*، ٥٣، ١٩٠ - ١٣٢.
- سالم سليم الغنوصي، ونسرين صالح صلاح الدين، وهدى عبد الله الحوسني (٢٠١٨). متطلبات تقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، ٣٣(١٢٩)، ٢٥٥ - ٢٩٨.
- سامح عبد المطلب عامر، ومحمد نبيل صفوت (٢٠١٨). تفعيل جودة الخدمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على منظمات التعليم العام قبل الجامعي. *مستقبل التربية العربية*، ٢٥(١١١)، ٣٧١ - ٤٣٠.
- سامي ملحم (٢٠١٥). *القياس والتقييم في التربية وعلم النفس*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- سامية عباس السنافي (٢٠١٢). فاعلية نظام تقييم كفاءة أداء المعلم المعدل من وجهة نظر معلمي ومعلمات الاجتماعيات في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، (٤٥)، ٣٠٨ - ٣٦٥.
- سلطان غالب الديجاني (٢٠١٩). تقييم القيادات المدرسية للمنهج القائم على الكفايات في المدارس الابتدائية والمتوسطة في دولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢٠(٤)، ٢٣٣ - ٢٧١.
- سلمان سعد الحمادة (٢٠١٤). متطلبات الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية في الكويت في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بقنا، (٢١)، ٥٩ - ١٣٤.
- سمية سعيد البرعمي (٢٠٠٥). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

---

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

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

صالحة عبد الله عيسان، والفاضلة إيمان حميد العامري (٢٠١٣). واقع التقويم المؤسسي المدرسي في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان ودولة قطر. *دراسات تربوية واجتماعية*، ١٩(١)، ٣٣٣ - ٣٧٥.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦). *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. القاهرة: المكتبة المصرية.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦). *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. القاهرة: المكتبة المصرية.

عبد الله بادي الشمري (٢٠١٩). متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت. *الثقافة والتنمية*، ٢٠(١٤٣)، ١٧٧ - ٢٤٦.

عقيل محمود رفاعي (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM بجمهورية مصر العربية. *مجلة التربية (جامعة الأزهر)*، ١(١٦٢)، ٣٧٧ - ٤٤٦.

علي محمود بوحمد، ويدر نادر الخضري (٢٠١٩). تطبيق واستخدام أدوات تكنولوجيا التعليم في دولة الكويت: مستوى الأريحية وتعزيز البيئة التعليمية لمعلموا المدارس الثانوية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢(٢١٨)، ١٥٣ - ١٧٤.

عمار أحمد العجمي، ومحمد حمد العتل، وعمر أحمد غيث (٢٠١٨). تصورات أولياء الأمور لجودة التدريس في مدارس دولة الكويت في ضوء نموذج كليمي. **المجلة التربوية**، ٥٥، ١٨٥ - ٢١٨.

عمار حسن صفر، ناصر حسين آغا (٢٠١٩). مدى موافقة الإداريين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ورغبتهم نحو تطبيق معايير ISTE للإداريين. **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، ٣٣(١٣١)، ١٥ - ٥٩.

عيد حمود السعيد (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. **المجلة التربوية**، ٤٧، ٦٦٧ - ٧١١.

فهد معتق الرشيد، وحامد سعيد الجبر (٢٠١٦). درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، ٣٢(١)، ٥٥١ - ٥٨٧.

محمد عبد الفتاح رزق، وأسامة سعيد عبد الصادق (٢٠٠٦). مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي. **المجلة المصرية للدراسات التجارية (جامعة المنصورة)**، ١(٣٠)، ٤٦١ - ٥٦٠.

محمد غايب الحارثي، وعمير سفر الغامدي (٢٠٢٠). معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس. **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، ٢٠(٢)، ٤٨٩ - ٥١٣.

مروان إبراهيم (٢٠٠٠). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٩). ورشة عمل بعنوان تقييم الأداء المؤسسي والخطط الاستراتيجية. في الفترة من ١٢-١٨ أبريل. تركيا: اسطنبول.

## تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

---

ناصر أحمد العمار (٢٠١٦). التنمية المهنية للمعلم بالكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة تحليلية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٧٠)*، ٧٥٦-٧٩٥.

نايف لافي المطيري (٢٠٢٠). درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، *مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٨٨)*، ٤١٨-٣٨٩.

نعمة الخفاجي، وإحسان ياغي (٢٠١٥). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع. وزارة التربية (٢٠١٥). *تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠٢٥* وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية، الكويت.

وزارة التربية (٢٠١٣). *تقرير التعليم بالكويت. الكويت: وزارة التربية.* يوسف محمد الثويني (٢٠١٤). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٠)*، ٤٧-٦٤.

ثانيًا : المراجع الاجنبية :

Alsyouf, E. (2006). Measuring maintenance Performance using a balanced scorecard approach. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, 12(2), 133-149.

Balanced Scorecard Institute (2011). **Balanced scorecard**. From <http://www.balancedscorecard.org/BSCResoures/AbouttheBalancedscorecard/tabid/55/Default.aspx>, Retrieved 5/12/2020.

Bhagwat, R & Sharma M. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, 53(1), 43-62.

- =====
- Bloom, B. (1991), **Mastering Learning & It is implication for curriculum development**. Boston: Little Brown.
- Chen, J, Li, Y. & Shady, B. (2010). From value stream mapping toward a lean/sigma continuous improvement process: an industrial case study. **International Journal of Production Research**, 48(4), 1069-1086.
- Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. (2003). **Cost accounting a managerial emphasis** (11ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2012) The Balanced Scorecard – measures that drive performance, **Harvard Business Review**, 70(1), pp. 71–79.
- Kaplan, R.& Norton, D. (1992).. The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 70(1), 71-79.
- Martello, M., Watson, J. & Fischer, M. ( 2016). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. **Journal of Business & Economics Research**, 14(3), 61- 74.
- Paul, R. (2016). **Balanced scorecard diagnostics- Managing performance**. New Jercy: John Wiley & Sons, Inc.
- Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018).. A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains, **Journal of Cleaner Production**,(189), , Pp.570-584.
- Tiwari, P.,& Panicker, S. (2017). Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literature Review. **Pacific Business Review International** ,10(1), 121-127.
- World Economic Forum (2019). **The Global Competitiveness Report 2018-2019**. Switzerland: Davos.