



## درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات

سارة بنت سعدي سعيد	أ.د/أيمن عايد ممدوح	أ.د.م/ بابولا كريم حامد
السلمي	أستاذة دكتور - كلية التربية -	أستاذ مشارك - كلية
باحثة دكتوراه - كلية	جامعة المدينة العالمية - ماليزيا	التربية - جامعة المدينة
التربية	<a href="mailto:ayman.aid@mediu.edu.my">ayman.aid@mediu.edu.my</a>	العالمية - ماليزيا
جامعة المدينة		<a href="mailto:popoolaamir@gmail.com">popoolaamir@gmail.com</a>
العالمية - ماليزيا		
Saraal-su@hotmail.com		

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس من خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وهي استبانة كأداة لجمع المعلومات ، كما استخدمت الباحثة المقابلة ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة للعام الدراسي ( 1445هـ ) وقد بلغت عينة الدراسة (248) مدير، ومديرة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس كانت عالية فقد كانت للمنهجية ككل بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0,68)، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية، وكان أعلى بُعد هو بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.69)، تلاه بُعد العملاء بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.67)، ثم بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.84) وأخيرا البعد المالي بمتوسط

حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.81)، كما وضعت الدراسة تصور مقترح لواقع تطبيق منهجيات قياس الأداء في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، قياس الأداء ، تحسين نواتج التعلم ، تميز الأداء المدرسي ، مدارس التعليم العام ، التميز المدرسي.

### **Abstract**

The study aimed to assess the extent to which the Balanced Scorecard (BSC) methodology is implemented to enhance learning outcomes in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of school principals. The researcher adopted the descriptive-analytical approach and developed a questionnaire as the main tool for data collection, in addition to conducting interviews. The study sample consisted of a random selection of public school principals in Jeddah Governorate during the academic year 1446 AH. The findings revealed that the overall level of applying the Balanced Scorecard methodology in improving learning outcomes was high, with an average mean score of 3.58 and a standard deviation of 0.68. Among the BSC dimensions, the internal processes dimension ranked highest (mean = 3.98, SD = 0.69), followed by the customer perspective (mean = 3.97, SD = 0.67), the learning and growth dimension (mean = 3.78, SD = 0.84), and finally the financial dimension (mean = 3.62, SD = 0.81). The study concluded with a proposed framework for the application of performance measurement methodologies aimed at enhancing learning outcomes in public education schools in Saudi Arabia, in alignment with the National Qualifications Framework (NQF).

**Keywords:** Balanced Scorecard – Performance Measurement – Learning Outcomes Improvement – School Performance Excellence – Public Education Schools – Educational Excellence.



## المقدمة :

تبذل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ممثلة بإدارات التعليم في مختلف المناطق جهوداً كبيرة لتحسين نواتج التعلم ، ويتوقف نجاح هذه الجهود بدرجة كبيرة على قدرة الإدارات التعليمية على تخطيط وتنظيم ومتابعة هذه الجهود من إيجاد مبنى مدرسي متكامل ، وخطط دراسية مدروسة ، وتأهيل مدرءاء المدارس لقيادة العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية مما يتيح فرص التحسين الممكنة (البطائنة، ٢٠١٩ : 272)

ويشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بناء على نتائج برامج تقييم الطلاب الدولي إلى أنه توجد علاقة بين فاعلية المدرسة والنتائج (السيبي، 2021: ١٠٢) (PISA)، وعلى الرغم من أن نوعية المعلمين لها التأثير الأكبر على دافعية وتحصيل الطلبة، إلا أن عمليات القياس تلعب دوراً هاماً في تحسين مخرجات التعليم.

وقد أوصت دراسة ( Ilal linger&Heck 2011 ) بمناقشة القضايا المتعلقة بتطوير وتحسين نواتج التعلم، وأنها مهمة في تقييم تعلم الطلبة وتحسين جودة العملية التعليمية (Lenion .alt 2014). كما أوضحت الأبحاث الحديثة أن لنواتج التعلم تأثيراً إيجابياً كبيراً على التعلم، وأنها مهمة في تقييم تعلم الطلبة وتحسين جودة العملية التعليمية ولأن الأنظمة التعليمية تحتاج بمكوناتها وإجراءاتها ومخرجاتها إلى تقويم مستمر بهدف تحسينها وتطويرها لذلك تعتبر الإختبارات الدولية ، والوطنية ، والمركزية من أبرز أدوات قياس وتقويم الأنظمة التعليمية والتربوية في دول العالم. كما أن تحسين مستويات تحصيل المتعلمين في الإختبارات الدولية من أهم المؤشرات الإستراتيجية للتحول الوطني 2020 وهذا ما تسعى له الإدارات التعليمية حيث أن ذلك يرتبط بالهدف الرابع من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم. ( شراحيلى ، 2020 )

ويعتبر منهجيات قياس الأداء هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه بما يدعم تحسين نواتج التعلم فقد أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إهتماماً ملحوظاً في مجال تحسين نواتج التعلم وشجع ذلك تزايد إهتمام الإدارات

التعليمية بالتحصيل المعرفي ، وتحسين نواتج التعلم لطلابها والتي تشمل المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يستطيعون إثباتها عند تخرجهم مما يتطلب البحث في دور منهجيات قياس الأداء في تحسين نواتج التعلم.

وتعتبر منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام إداري متكامل يسعى إلى بناء معارف تنظيمية تساعد العاملين في تحسن قدراتهم لاختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتساعدهم في التركيز على ما الذي يجب عمله لتحسين الأداء ، والتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المستفيد (Bernard, et al, 2007).

ويؤكد عبدالعال (٢٠١٩، ص٤١٧) أن من أهم الوسائل الغير تقليدية هي: بطاقة قياس الأداء الإستراتيجي؛ التي تُعد من أهم المبادئ التي تعمل على توفر منطلقات أساسية لإحداث التطوير وبالتالي تسعى المدارس لإنجاز أهدافها الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق المدرسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية الطموحة، والارتقاء بمستوى نواتج التعلم ؛ لاسيما أن الخطة الإستراتيجية للمدرسة تمثل خارطة طريق ترسم خطواتها نحو بلوغ رؤيتها، ومواكبة الحراك التطويري في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، ووضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للنظام التعليمي والإداري بالمدرسة، وقد أوصت دراسة الحامد، والعمرى (٢٠١٨) على ضرورة توعية القيادات بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وماهية هذا الأسلوب، لذا من خلال ما تقدم جاءت دراسة درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نواتج التعلم في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ لتكون ضرورة ملحة في هذه المرحلة تفرضها متطلبات التحديات والتغيرات المتسارعة ، وتحقيق مستهدفات وزارة التعليم في الوصول إلى نواتج تعلم متقدمة ومنافسة عالمياً

ومما سبق تتضح الحاجة الى قياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات، لأهمية تحسين الأنظمة التعليمية التي أولتها وزارة التعليم اهتماماً كبيراً



لدورها الفاعل في تنمية المجتمع وتغذية سوق العمل بكوادر وطنية نوعية ، كما أن تطبيق منهجيات قياس الأداء لتحسين نواتج التعلم ، يُسهم في الوصول إلى مدرسة ممكنة، ونواتج تعلم عالية.

وفي ظل التوجهات الحديثة لتجويد الممارسات في الإدارة المدرسية ، ومع التحول الجذري في تطبيق منهجيات قياس الأداء ، يمكن قياس درجة تطبيق هذه المنهجية من خلال التعرف على واقع تطبيق أبعادها ( العمليات الاخلية ، العملاء ، البعد المالي ، التعليم والنمو ) في تحسين نواتج التعلم . بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، لأهمية تحسين الأنظمة التعليمية بما يحقق نواتج التعلم التي أولت وزارة التعليم اهتماماً كبيراً لدورها الفاعل في تنمية المجتمع وتغذية سوق العمل بكوادر وطنية نوعية ، ولاسيما في ظل التنافسية العالمية والثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية ، حيث أصبحت المنظمات الآن تتسارع وتتسابق إلى الارتقاء بمستوى خدماتها مما يتطلب التفاعل الإيجابي مع الرؤية الثقافية والفنية داخل المنظومة التربوية ولا سيما في ظل تحديات جودة التعليم ، حيث تحتاج مدارس التعليم العام إلى التجديد المستمر ، والتطوير في منهجيات القياس والتقييم ، ويمكن لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن أن تسهم في تطوير النظام التعليمي ، وتطوير عملية التقييم لتحسين نواتج التعلم ومن هنا تبرز أهمية معرفة درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن كمنهج تطوري ومعاصر يركز على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التربوية وتحسين نواتج التعلم لتواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030 في إعداد جيل منافس عالمياً.

### مشكلة الدراسة :

تحتاج الأنظمة التعليمية بمكوناتها وإجراءاتها ومخرجاتها إلى تقويم مستمر بهدف تحسينها وتطويرها لذلك تعتبر الإختبارات الدولية، والوطنية، والمركزية من أبرز أدوات تقويم الأنظمة التعليمية والتربوية في دول العالم. ولأن تحسين مستويات تحصيل المتعلمين في الإختبارات الدولية من أهم مؤشرات إستراتيجية التحول الوطني 2020 ، ومن خلال

خبرات الباحثة والتي وصلت (25) عاما في الميدان التربوي فإنه رغم الجهود النوعية التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ، بالإضافة إلى إهتمام الإدارات التعليمية بتحسين نواتج التعلم، وباعتبار منهجيات قياس الأداء هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه فإن هناك تحسن ضعيف في نواتج التعلم، مما يتطلب قياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم ، ومن هنا وجدت الباحثة أن هناك أهمية كبيرة لقياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات .

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

مادرجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس

التعليم العام في المملكة العربية السعودية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال ستم الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- مادرجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العمليات الداخلية في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس ؟
- 2- مادرجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس ؟
- 3- مادرجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التعلم والنمو في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس ؟
- 4- مادرجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس ؟



## أهداف الدراسة :

### تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- الكشف عن درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العمليات الداخلية في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس
- 2- الكشف عن درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد العملاء في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس
- 3- الكشف عن درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث بُعد التعلم والنمو في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس
- 4- الكشف عن درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تحسين نواتج التعلم في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس

## أهمية الدراسة :

### تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب الآتية :

#### أ- الأهمية النظرية :

- 1- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم في ظل التوجهات التي تدعم تجويد العملية التعليمية .
- 2- التعرف على واقع تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من المحددات المؤثرة على تحسين نواتج التعلم سواء للمدارس أو الإدارات .
- 3- من المتوقع أن تساهم الدراسة في سد الفجوة الدراسية نظراً لقلّة البحوث والدراسات التي تناولت تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم .

4- تأمل الباحثة إثراء المكتبة العربية معرفياً بشكل عام ، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص في مجال الدراسات التقويمية عن واقع تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نواتج التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون وصناع القرار في ( وزارة التعليم ، إدارات التعليم في مختلف مناطق المملكة ) نحو تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن وتفعيلها في تحسين نواتج التعلم من خلال وضع خطط لتطوير وتحسين نواتج التعلم بمنهجيات علمية واضحة ومحددة.
- 2- من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة (الإدارات المدرسية ، المعلمون والمعلمات ) لتفعيل تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بما يحسن من نواتج التعلم .
- 3- قد تُسهم الدراسة في إثراء خبرات الميدان التربوي من خلال عدد من الأدوار والأفكار التي يمكن تطبيقها في مجال قياس الأداء لتحسين نواتج التعلم .
- 4- قد تفتح الدراسة الحالية مجالاً جديداً أمام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التقويمية عن تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نواتج التعلم.
- 5- قد تُفيد الدراسة في دعم صناع القرار والمسؤولين عن مجال التميز المدرسي في وزارة التعليم ، والادارات التعليمية ، للاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياته للوصول بهم إلى نتائج مستقبلية تكشف الواقع ، وتستشرف المستقبل .
- 6- قد يستفيد القائمون على التدريب والتطوير من الدراسة الحالية في تحديد الاحتياج الفعلي لإقامة الدورات التدريبية في مجال منهجيات قياس الأداء وتميز الأداء المدرسي.

#### مصطلحات الدراسة :

- 1- **القياس لغوياً:** لقياس في اللغة العربية: مصدر الفعل قاس يقيس قياساً وقياساً، وله في اللغة معنيان: أولهما التقدير وثانيهما: المساواة. ( المنيأوي 2001)

- **القياس اصطلاحاً:** هو عبارة عن إعطاء تقدير رقمي للأشياء أو الصفات أو الأشخاص موضع القياس، بوحدات معيارية متفق عليها، وذلك من خلال مقارنة المجهول بواسطة وحدات قياس معيارية معلومة، بغرض التعبير الكمي عن ذلك المجهول. وكذلك يعرف بأنه العملية التي يتم بواسطتها التعبير عن الأشياء والحوادث بأعداد وأرقام أو رموز، حسب قواعد محددة ودقيقة ( سليمان 2010)
- **القياس إجرائياً:** قياس نواتج التعلم بما يحقق كفاءة وفاعلية العملية التعليمية من خلال تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بما يحقق تحسين نتائج التحصيل الدراسي للمتعلمين.
- 2 **الأداء لغوياً:** الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
- **الأداء اصطلاحاً:** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفاعلة ، وتعرف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة الأداء بأنه قياس ماتم إنجازها من الفرد أو الفريق أو المؤسسة ( رزيق 1443هـ )
- **الإدارة إجرائياً:** قدرة الإدارات التعليمية على تحسين نواتج التعلم بما يحقق كفاءة و فاعلية العملية التعليمي ، ويجود مخرجات النظام التعليمي .
- 3 **قياس الأداء اصطلاحاً:** جزء من العملية الإدارية ، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة. ( مخيمر 2000م )
- 4 **قياس الأداء إجرائياً:** عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمدى تحسين مستوى نواتج التعلم ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت

والعمل على معالجتها ، وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء للإستفادة منها بما يخدم تحسين نواتج التعلم وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

5- **منهجيات قياس الأداء إجرائياً** : عباره عن آليات لتقييم مدى تقدم نواتج التعلم في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتي تتولد عن إستراتيجية المنظمة وتحتاج إلى تغيير التفكير السائد عن إدارة الأداء وقياسه وإحداث تغيير جذري في طريقة تناوله ومعالجته.

6- **منهجيات قياس الأداء اجرائياً بأنه**: مجموعة من الإجراءات ، الممارسات ، الأنشطة ، المهام التي يتم من خلالها توظيف منهجيات قياس الأداء من أجل تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، وبما يحقق للإدارات التعليمية ما هو متوقع منها فيما يخص تحسين نواتج التعلم وتجويد العملية التعليمية . كما يُقصد بمنهجيات قياس الأداء في الدراسة: أدوات قياس تعتمد على مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وثبتت فاعليتها، وينبغي أن تشمل التركيز على مستهدفات العملية التعليمية ، وتجويد وتحسين نواتج التعلم والتي تختلف من إدارة تعليمية إلى أخرى وهي:

7- **بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard** وتعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة الحكومية واستراتيجيتها الموضوعية، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الجهاز الحكومي (Kaplan & Norton, 1992) وبالتالي فان بطاقة الأداء المتوازن BSC تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي.



8- **نواتج التعلم** : عرف عبدالعزيز (2017: 503) بأنها : كل ما يتطلب أن يكتسب المتعلم من معارف ومهارات وإتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة من خلال دراسته لمنهج معين .

**نواتج التعلم اجرائياً**: كل ما يتوقع أن يكتسبه المتعلم من المعارف والمهارات والإتجاهات في ضوء الدور المتوقع باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس هذه المجالات للمتعلم لتحسينها من خلال التركيز على فرص التحسين الممكنة .

#### **منهجية الدراسة :**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لأهداف الدراسة ، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الأولية كالتالي:

- المصادر الثانوية: وتتكون من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الإنترنت.

- المصادر الأولية: وتتكون من استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتطبيق الأداة للحصول على المعلومات المطلوبة عن واقع تطبيق منهجية سيحما يستة لتحسين نواتج التعلم ، كما يتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للتحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة.

#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في التعليم العام بمحافظة جدة ، وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس عددهم (284) مدير ومديرة.

#### **حدود الدراسة :**

اقتصرت الدراسة الحالي على الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: تتمثل في قياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- 2- الحدود البشرية: طُبقت أدوات الدراسة على مديري المدارس من شاغلي الوظائف التعليمية في محافظة جدة
- 3- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الهجر 1446هـ / 2025م
- 4- الحدود المكانية: طُبقت أدوات الدراسة على مدارس التعليم العام في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.



## الأدب النظري والدراسات السابقة :

### منهجية بطاقة الأداء المتوازن :

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يُعرف (جودة، 2008) بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة يمكن من خلالها تحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات المقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ويعرف (درغام وأبو فضة، 2009) أيضاً بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

ويرى (بلاسكة، 2012) بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار متكامل الأداء، تُسهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

### أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتغطي عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها (أبو قمر، 2009 )

— المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير

والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لتابعها وتحسينها.

- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء والممثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات، بالإضافة إلى شدة المنافسة.
- توجه المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مفهوم يترجم مهمة إدارة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها. إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وهي بمثابة حجر الأساس النجاح المنظمة الحالي والمستقبلي بعكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي، ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً، كما أن نظم تقييم الأداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقييم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي الإدارة المنظمة وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، مما أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقييم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء من أفضل النماذج في العصر الحديث إذ إنها تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهدافها (Bernardo،2010).

امتدت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ليس مجرد نظاماً شاملاً لتقييم الأداء بل إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت نظام إداري متكامل يسعى إلى بناء معارف تنظيمية تساعد العاملين في تحسن

قدراتهم لاختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتساعدهم في التركيز على ما الذي يجب عمله الزيادة تقدم الأداء. والتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون ( Bernard, et al, 2007 )

ويرى السراج (2009) بأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تأتي من خلال:

1. **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4. **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الخلل الذي ينتج عن تطبيق الإستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي: (العمرى، 2009)

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية.
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.
- تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة، وهكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية. وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها.
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

حدد (Kaplan & Norton، 1992) مجموعة من الأهداف لبطاقة الأداء

المتوازن (BSC) كما في جدول (1) :

### جدول (1) يوضح اهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

المقاييس	الأهداف الجزئية	الأهداف
نمو العائد	- تحسين العائد	الأهداف المالية
العائد على الاستثمار	- توسيع مزيج العملاء	
التغير في تكلفة السلع المنتجة	- تخفيض التكاليف	
زيادة الحصة السوقية	- زيادة رضا العملاء	أهداف مرتبطة بالعملاء
الاحتفاظ بالعملاء	- زيادة الرضا عن خدمة ما بع البيع	



أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية	- فهم العملاء. - ابتكار منتجات جديدة. - تحويل العملاء لقتوات أقل تكلفة. - تخفيض المشكلات لأدني حد - المعدل الزمني للاستجابة. - الاستجابة السريعة.	- إيرادات عن منتجات جديدة - معدل بيع المنتجات الجديدة / عدد العملاء الحاليين. - التغير في مزيج قنوات التوزيع. - معدل أخطاء الخدمات. - المعدل الزمني للاستجابة.
أهداف مرتبطة بالعمالين	- تنمية المهارات - توفير معلومات استراتيجية - توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للشركة	- رضا العاملين - العائد لكل موظف

هذا ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية:

- 1- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
- 2- المساهمة في توحيد الأهداف الصناعية لكل شركة من الشركات.
- 3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- 4- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والآخر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- 5- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
- 6- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

حدد كل من (Kaplan & Norton, 1992) أربعة أبعاد أساسية تتكون منها

بطاقة الأداء المتوازن وهذه الأبعاد هي:

1- البعد المالي : وهو أحد محاور تقييم الأداء ويقوم بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ويركز أيضاً على العائد على إجمالي الأصول القيمة الاقتصادية المضافة العائد على حقوق المالكين والتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل وتبرز أهمية المحور المالي في أن كل المقاييس والمعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظور المالي، ويتبين هذا الربط في الأهداف المالية بوجود أهداف بعيدة المدى مثل إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها.

#### 2- بعد العملاء (Clients Perspective):

تقوم منشآت الأعمال بوضع حاجات ورغبات العملاء في صدارة استراتيجياتها لما يشكل هذا أهمية كبيرة تنعكس على نجاح منظمات الأعمال في مجال المنافسة من المنظمات الأخرى وبقاء استمراريتها بالسوق ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبسعر معتدل ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت الجوده الأداء الخدمة ، والتكلفة، ويحتوى هذا المحور عدة مقاييس منها رضا العملاء الاحتفاظ بالعملاء اكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصص المنظمة من السوق من القطاعات المستهدفة

#### 3- بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)

ويتمثل بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها. ويتم من خلال هذا المنظور مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين، لذلك فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق. وهناك سلسلة من الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال والتي تعطي القيمة في دورة العملاء من



خلال ثلاث دورات وتكون نقطة الارتكاز في تحديد حاجات ورغبات العملاء (إدريس، والغالي، 2007).

**الدورة الأولى:** وهي تطوير السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات العملاء، حيث أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل في دخولها للسوق، وأنه ليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعاً للعملاء وبنفس الوقت المردود الاقتصادي للمنظمة.

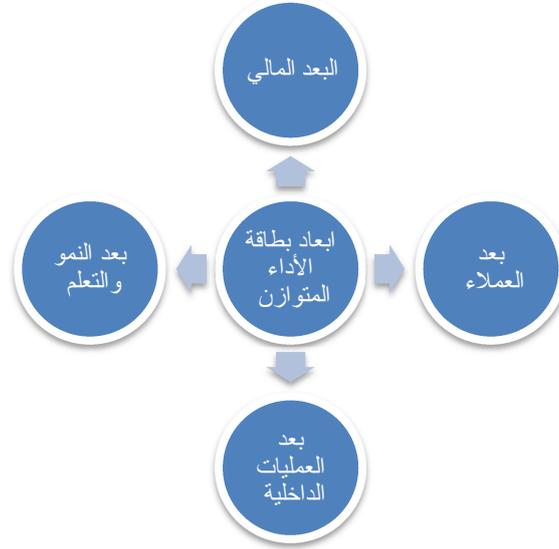
**الدورة الثانية:** وتسمى دورة العمليات وتعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل، لسلع مادية وخدمات.

**الدورة الثالثة:** وهي خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة وغيرها.

#### 4- بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):

ويقوم هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواءمتها للعصر والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية، ويتم قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح شامل بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد ويمكن قياس المحافظة على العاملين بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، فكلما كانت النسبة مرتفعة فإن المؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ويوضح شكل (1) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كما يلي :

### شكل (1) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (اعداد الباحثة)



#### مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تضم بطاقة الأداء عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة

وهي على النحو التالي (Kaplan and Norton ,2000):

1- الرؤية المستقبلية: التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3- البعد: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد. وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو والبعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4- **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو بين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية المقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة العبارات (إذا - إذن)، ويبين الشكل (2) مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC كما يلي :

شكل (2) يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC (اعداد الباحثة)



#### خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

إن بناء نموذج البطاقة يختلف من منظمة الأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. وقد طور كل من (Kaplan and Norton) ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في ضوء خطوات محددة. وقد اعتمدت كما يلي (Kaplan & Norton, 2005)

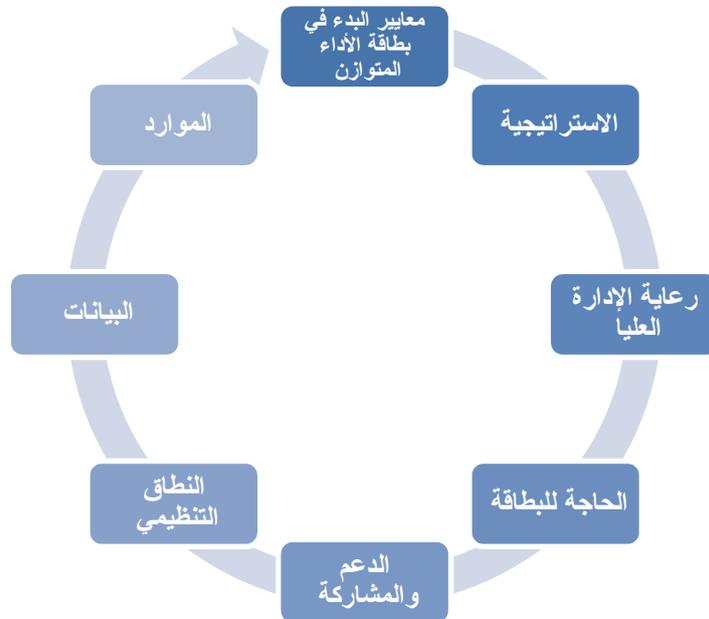
1. **التحضير:** يوجد في المنظمات أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يتم بناء نموذج بطاقة التقييم المتوازن لكل وحدة على ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا النموذج، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائنها وقنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية بالإضافة إلى المعايير التي يتم اعتمادها في تقييم الأداء المالي.
2. **المقابلات:** المرحلة الأولى: وفي هذه المرحلة يتم إمداد المدراء التنفيذيين ورشة العمل التنفيذية الأولى والمقابلات المرحلة الثانية ورشة العمل التنفيذية الثانية، ورشة العمل التنفيذية الثالثة، التنفيذ، المراجعة الدورية.

### المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

- 1- **الإستراتيجية:** إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية، ويتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية وبعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع المعطيات المالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة..
- 2- **رعاية الإدارة العليا:** إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن. وإن اقتناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعميق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.
- 3- **الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** وهنا على منظمات الأعمال أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن أكثر المؤشرات التي تبين مدى الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن عدم ارتباط الأداء ضمن معايير متعددة ينعكس إيجاباً على الأرباح، وعدم احتواء التقارير على معطيات مفيدة جداً لمتخذي القرار، وهكذا تصبح إشكالية عدم البحث وطلب معطيات هذه التقارير بصورة صحيحة.

- 4- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار.
- 5- **النطاق التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل تساهم في الارتقاء بالأداء.
- 6- **البيانات:** من الضروري توافر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد للقياسات الأداء.
- 7- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء وأفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك (إدريس، والغالي ، 2009) ، ويبين شكل (3) المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن BSC ، شكل (3) يوضح المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (اعداد

الباحثة)



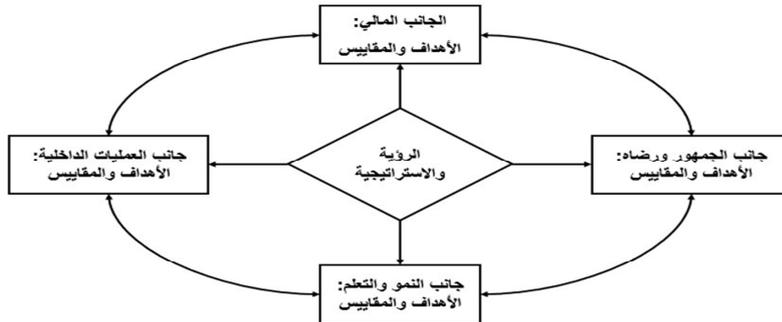
إن الإستراتيجية هي الوسيلة أو الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ولذلك لا بد من الحديث عن الأهداف والغايات لتحديد مفهوم الإستراتيجية بشكل كافٍ.

إن وضع الغايات والأهداف بصورة دقيقة وصحيحة و مترابطة وتنطبق عليها الشروط اللازمة يساعد في تحويل الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة. وإذا لم تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون (الملكاوي، 2009)

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة الحكومية واستراتيجيتها الموضوعية، كما أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الجهاز الحكومي (Kaplan & Norton, 1992) وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي.

شكل (4) يوضح هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية

#### الاستراتيجية





( Kaplan and Norton 1996 , P.76 )

ويثار سؤال مفاده، هل من الضروري أن يتضمن نموذج القياس المتوازن للأداء الجوانب الأربعة الرئيسة مجتمعة؟ وتأتي الإجابة أنه ليس من الضروري أن يتضمن القياس المتوازن للأداء كل هذه الجوانب، وقد أوضح ( Kaplan and Norton) أن بعض المنظمات قد تركز على بعض هذه الجوانب فقط، ويتوقف ذلك على ظروف المنظمة واستراتيجيتها ووحدات النشاط الاستراتيجي فيها، فقد تكون هناك حاجة إلى استبعاد أو إضافة جانب أو أكثر ( Kaplan and Norton , 1997, PP. 5-10 ) ، ويبين شكل (4) هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الاستراتيجية

#### نواتج التعلم :

الاهتمام بنواتج التعلم يشهد اهتماماً كبيراً من قبل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بوصفها بوابة التحول الحقيقي نحو مجتمع متعلم يسمو بالمجتمع السعودي، فالطلاب وأولياء أمورهم مهتمون بحصول أبنائهم على أفضل مستوى تعليمي يؤهلهم للمنافسة والإبداع والتميز في سوق العمل. وقد أسهمت توجهات وزارة التعليم بالتوجه إلى التركيز على نواتج التعلم والاختبارات الدولية لطلاب وطالبات التعليم العام، واهتمام قادات المدارس بذلك: لتحسين نواتج التعلم وتطويرها لدى الطلبة في مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويعتبر تحسين نواتج التعلم أحد أهم المسؤوليات والتوجهات التي توليها الدول المختلفة في تطويرها وتحسينها وتطوير القائمين عليها من الطلبة وحيث يشهد تجويد نوعية التعليم والارتقاء بمخرجاته اهتماماً كبيراً في أنظمة التعليم بدول العالم.

#### مفهوم نواتج التعلم:

لا يوجد اتفاق أو مفهوم دقيق محدد لنواتج التعلم في مختلف دول العالم، لأن معظم الذين يستخدمونها في معظم الدول لا يوجد لديهم تغير جوهري في النظر للمفهوم.

فقد وصف آدم (Adam, 2006, p.1-24) وتيلور (Tyler, 2009, p.780) مفهوم نواتج التعلم بأنها: "بيان ما هو متوقع أن يعرفه ويفهمه المتعلم، أو يكون قادراً على القيام به، أو إظهاره أو تنفيذه في فترة نهاية التعلم وإكمال تعلمهم بنجاح أو ما يمكن أن توقعه من امتلاك الطلبة للمعارف والمهارات والقدرات نتيجة مشاركتهم أو مرورهم بتجارب وخبرات من خلال المقرر والبرامج. وتحدد نواتج التعلم القدرات الجديدة والمختلفة. وطرق التفكير والممارسة التي يمكن أن يطورها الطلبة بشكل مقبول".

وبالمثل ينظر (شاهين 2012.ص.72) إلى مفهوم نواتج التعلم بأنها: "تشكل مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المكتسبة لدى الطلبة من التجربة التعليمية في نهاية دراستها لمقرر أو برنامج تعليمي محدد، وتعبر عن سلوك ومهام مرغوبة منهم، وتكون قابلة للملاحظة والقياس والتقييم، وتؤدي إلى تغير في التحصيل الدراسي أو الموقف والاتجاهات"

وتشير الدراسة إلى أن هذه التعريفات السالفة الذكر تؤكد قابلية نواتج التعلم للملاحظة والقياس، كما يتضح أنها لا تختلف في مدلولها ومعناها ; وعليه فيمكن استنتاج أن نواتج التعلم هي: كل ما تكسبه الطالبات من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ; نتيجة عوامل متداخلة مباشرة، كدراستهن للمقررات الدراسية، وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها في الاختبارات والمقاييس المعدة لذلك وعوامل غير مباشرة تتمثل في: أدوار منسوبي المدرسة وبالأخص قائدات المدارس

### تصنيف نواتج التعلم:

ظهر اهتمام الباحثين بتصنيف نواتج التعلم مع ظهور النظريات المفسرة لطبيعة عملية التعلم، كالنظرية السلوكية والمعرفية والبنائية الاجتماعية، وظهر بشكل أكثر تحديداً في عام 1956م. عندما وضع بنيامين بلوم استراتيجية لتصنيف غايات التعلم التربوي وأهدافه; ومن ثم نواتج التعلم في ثلاثة مجالات رئيسية، تتمثل في : المجال المعرفي، والمجال المهاري ، والمجال الوجداني، مستنداً إلى أساس أن النشاط أو الخبرة التعليمية بنية هرمية



تمثل أشكالاً ومستويات مختلفة للتعلم، تحدد النواتج والأهداف التي يعمل على تحقيقها وتقويمها ويتم اختيار محتويات الدروس التي تنسجم معها، ثم تحدد مقاييس التقييم المختلفة المناسبة وما إلى ذلك بشكل منظم؛ ليدعم الجهد المبذول، ويجعل النشاط التعليمي أكثر فاعلية (إبراهيم والسيد، 2015).

وفي السياق ذاته، صنف التربويون نواتج التعلم إلى ثلاث مجالات رئيسية. لها مستوياتها ومحتواها المتصلة به، ويتضمن كل مجال جانباً من جوانب الشخصية التي تسعى النظم التعليمية إلى تكوينها وبنائها في المتعلمين، وفيما يلي جدول (2) يبين المجالات التي في ضوئها تصنف نواتج التعلم (قاسم وحسن، 2010، ص.13).

#### جدول (2): يوضح مجالات نواتج التعلم ومستوياتها

المستويات	المحتوى	المجال
التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، والتقويم.	يتضمن جميع أشكال النشاط الفكري والذهني لدى المتعلم، المتصلة بجميع العمليات العقلية من حفظ، وتذكر، وفهم، وتطبيق، وتركيب، وتحليل، وتقويم، ويندرج تحت هذا المجال نواتج التعلم التي تعمل على تنمية العمليات والمهارات العقلية.	المجال المعرفي
الانتباه، الاستجابة، التقييم، التنظيم، التميز	يتضمن هذا المجال الاتجاهات والقيم والميول والمشاعر وأوجه التقدير وحب الاستطلاع، والجوانب الوجدانية لها دور رئيس في نجاح المتعلم في دراسته وتأهيله لسوق العمل وبجته عن فرص عمل جديدة.	المجال الوجداني
الملاحظة، الهيئة، الممارسة، الآلية، الإتقان، التكيف، الإبداع	يتضمن هذا المجال مختلف المهارات اليدوية والجسمية، كمهارات الرسم والتصميم، واستخدام الأدوات، والأجهزة، وغيرها.	المجال النفسي حركي

## تحسين نواتج التعلم في المملكة العربية السعودية:

شهد التعليم في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الماضية قفزات كبيرة وتطوراً هائلاً شمل جميع جوانب العملية التعليمية على المستوى: التعليمي والإداري والفني والتكنولوجي، وقد لحق هذه التطور اهتمام خاص بتطوير التعلم والتعليم؛ بهدف تحقيق رؤية المملكة 2030 في الارتقاء بالتعليم وتجويد المخرجات. وتحقيق مؤشرات أداء عالية؛ تُسهم بوضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة بالتعليم، وهو ما دفع وزارة التعليم لمواكبة الرؤية برسم آليات مقترحة؛ لتحسن تجويد نواتج التعليم في المملكة.

وتولي وزارة التعليم اهتماماً كبيراً لموضوع نواتج التلم؛ حيث بدأت تهتم بها في كافة الأصعدة - خاصة التدريسية. من عقد لقاءات ومتلقيات ودورات تدريبية موجهة إلى قيادات/ قائدات المدارس وقد عقدت الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الشرقية ورشة عمل بعنوان: "الأدوار التكاملية لإدارة الإشراف التربوي ومكاتب التعليم في تحسين نواتج التعلم، ورفع مستوى التحصيل الدراسي في الفترة من 19.22 / 11/2019. وأوضحت فيها أبعاد العمل التكاملية بين مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي. وتركيز الجهود لتقليل الفاقد التعليمي، وتحسين نواتج تعلم الطلبة، وتقديم رؤية مشتركة بين رؤساء الأقسام في إدارة الإشراف التربوي والمشرفين التربويين. بمكاتب التعليم تجاه تحسين نواتج التعلم (الزيون وآخرون.2020)

وتنفيذاً للتوجيهات التي توليها وزارة التعليم تجاه تحسين مخرجات التعليم، بدأ الاهتمام بتطوير قيادات المدارس والمشرفين والمشرفات التربويات في جانب تحسين نواتج التعلم، إذ عقد التعليم ورشة عمل بعنوان: "رفع مستوى التحصيل الدراسي، وتجويد نواتج التعلم في ضوء نتائج الاختبارات التحصيلية والدولية". وناقشت الورشة مكامن الخلل، ووضع الحلول والتوصيات التي من خلالها يستطيع قائد وقائدة المدرسة بناء خطته للنهوض بالعملية التعليمية، ورفع من نواتج التعلم: للوصول إلى جيل متعلم منافس في جميع المحافل الدولية (وكالة الأنباء السعودية الإخبارية،2019)

### ثانيا : الدراسات السابقة

يرتبط عرض الدراسات السابقة بالبحوث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث وسيتم عرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم .

1. دراسة الغامدي ( 2021) بعنوان: تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بالجامعة وتقديم مقترحات لتحسين ذلك الأداء وتطويره في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمكونة من (37) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي " مرحلة ما قبل الابتعاث، مرحلة أثناء الابتعاث، ومرحلة ما بعد الابتعاث"، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعيدین والمحاضرين الذين تم ابتعاثهم من الجامعة لدراسة اللغة أو للحصول على درجة علمية (ماجستير، دكتوراه، زمالة) وأكملوا بعثتهم وباشروا عملهم بالجامعة، أو لا يزالون قيد الابتعاث للحصول على درجة علمية أعلى بشرط إتهامهم درجة علمية سابقة، وتكونت عينة الدراسة من (394) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الأداء الإداري لموظفي إدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدرة (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.848)، وقد جاء أدائهم في مرحلة ما قبل الابتعاث في المرتبة الأولى وبدرجة أداء متوسطة بمتوسط حسابي قدرة (2.93) وانحراف معياري بلغ (0.867)، تلاه أدائهم في مرحلة أثناء الابتعاث والذي جاء بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدرة (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.908)، وأخيراً جاء أدائهم في مرحلة ما بعد الابتعاث بدرجة ضعيفة أيضاً بمتوسط حسابي قدرة (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.998)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) حول واقع الأداء الإداري بالإدارة تعزى لاختلاف الجنس وكانت لصالح الإناث، واختلاف المؤهل الذي ابْتُعث المعيد أو المحاضر للحصول عليه

وكانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تم ابتعاثهم للحصول على مؤهل (لغة أو ماجستير). في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لاختلاف نوع البعثة، ودولة الابتعاث، ونوع الكلية.

2. دراسة الشمري (2021) بعنوان: رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن ، ولغرض أهداف الدراس قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (55) عبارة تغطي خمسة أبعاد (المستفيدون "رضا الطلبة" ، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خدمة المجتمع)، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من ( 86 ) من القيادات الأكاديمية (بنسبة 75% من المجتمع الأصلي) ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لرئيس القسم ، ، ولمن سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات ولصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) ، ومن أهم التوصيات: بناء نظام متكامل لتحقيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية، أن تعمل الجامعة على خطط هادة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة، خاصة في ظل نظام الجامعات الجديد.

3. دراسة صويص ، القبيح (2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك

على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين أيضًا وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (d50.05) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تُعزى لتغيرات: (النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعًا للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

4. دراسة ( عبد الغفور وحريري 2021) بعنوان : دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلُّم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات هدفت الدراسة إلى معرفة دور قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (434) معلمة، طبقت عليهم استبانة تضمنت (41) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور (المعرفية، المهارية، والوجدانية)، وأسفرت النتائج عن أن قائدات المدارس يقمن بتحسين نواتج التعلم من الجوانب الثلاثة المعرفية، المهارية، والوجدانية بدرجة (غالبًا)، وبمتوسط حسابي (4.11)، وبوزن نسبي (82.2%)، وقد حصل الجانب الوجداني على الترتيب الأول من بين المحاور، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبوزن نسبي (83.6%)، وجاء في الترتيب الثاني الجانب المعرفي، بمتوسط حسابي (4.08)، وبوزن نسبي (81.6%)، في حين احتل الترتيب الأخير الجانب المهاري، وبمتوسط حسابي

(4.03)، وبوزن نسبي (80.6%)، كما أسفرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلُّم من وجهة نظر المعلمات تعزى لتُغيّري التخصص وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام قائدات المدارس بتزويد المعلمات بتقنيات التعليم الحديثة، وتطوير أدائهن في تحليل المحتوى في ضوء نواتج التعلم، وتبني مداخل في التدريس تقوم على الابتكار والإبداع

3. دراسة (حماد، 2021) بعنوان : فاعلية استخدام أسلوب تقييم الأقران في تحقيق نواتج التعلم وهدف البحث إلى التحقق من فاعلية استخدام أسلوب تقييم الأقران في تحقيق بعض نواتج التعلم باستخدام تقييم الأقران مجهول الهوية. وقد تم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها الإجمالي خمسة وأربعين طالبة من طالبات الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى اللاتي يدرسن مقرر الإحصاء التطبيقي متطلب كلية التربية ، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي للتعرف على فاعلية تطبيق تقييم الأقران في تحقيق نواتج التعلم المرتبطة بالمهارات المعرفية، والمنهج الوصفي للتعرف على فاعلية أسلوب تقييم الأقران على تحقق نواتج التعلم المرتبطة بمهارات المتعلم الشخصية وقيمه، ومنهج نوعي في تحليل محتوى استجابات العينة لبناء مقياس المنهج الوصفي من البحث. وخرج البحث بفاعلية أسلوب تقييم الأقران في تحقيق نواتج التعلم المحددة.

4. دراسة ( الحامدي ، 2021) بعنوان دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9). بمحافظة شمال الباطنة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسية للصفوف من (5-9). بمحافظة شمال الباطنة ، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي، وسعت الى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9). بمحافظة شمال الباطنة، وفقا للمتغيرات ( النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة )، وتم في ضوء ذلك



اختيار عينة قصدية من مديري، ومدير مساعد مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة وعددهم (119) موزعه بين ( 87 ) مدير مدرسة، و (32) مدير مساعد، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، جاءت بدرجة تقدير عالية جدا، كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمُتغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، لصالح الإناث. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، جاءت لصالح مدير مساعد. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

5. دراسة ( عسيري 2020 ) بعنوان : درجة تحقق نواتج التعلم في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء معايير ضمان جودة التعليم الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق نواتج التعلم في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء معايير ضمان جودة التعليم الأمريكية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة محايل، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات والمعلمين

والمعلمات للدراسات الاجتماعية في إدارة تعليم محايل خلال الفصل الدراسي الأول لعام (1441هـ)، حيث تم تطبيق إستبانة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددهم، (44) معلما ومشرفا تربويا من الجنسين (30) ذكور (14) إناث، تم بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى العديد من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وللتأكد من صدقها؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وحساب معامل ارتباط "بيرسون للصدق الداخلي وللتأكد من ثباتها استخدام معامل (Alpha Cornpach)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.98) ، تم توزيع اداة الدراسة عبر نشر رابط الإلكتروني (<http://cutt.us/bolUC>) لجميع أفراد العينة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحقق درجة نواتج التعلم بدرجة عالية ومتوسطة في المحور الأول والثاني (مهارات النطاق المكاني والنظم البشرية) وتحققها بدرجة عالية في المحور الثالث والرابع (الاستيطان البشري والبيئة والمجتمع). في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أي مجال من مجالات الاستبانة والتي تمثل درجة تحقق نواتج التعلم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين تُعزى لأي من متغير من متغيرات (الجنس- سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية). في حين أنه توجد فروق دالة إحصائية حول مجال النظم البشرية ترجع لاختلاف متغير العمل الحالي، وكانت هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد عينة الدراسة من المعلمين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول باقي الثلاث مجالات (مهارات النطاق المكاني، الاستيطان البشري، البيئة والمجتمع) ترجع لاختلاف متغير العمل الحالي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالإفادة من نتائج هذه الدراسة لدى صناع القرار من المتخصصين في تخطيط وتصميم مقررات الدراسات الاجتماعية والوطنية في التعرف على درجة تحقق نواتج التعلم وفق معايير ضمان الجودة العالمية، وإجراء المزيد من الدراسات على مقررات الدراسات الاجتماعية والوطنية في مختلف المراحل التعليمية وعلى متغيرات أخرى.

6. دراسة ( شراحيلى 2020) بعنوان: دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تصورات قادة المدارس ومشرفيها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (260) من قادة المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية. وقد توصل البحث إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري، كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي - النوع). كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مدرء المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

7. دراسة ( الغامدي 2020) بعنوان : مستوى نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الثانوية. بمحافظة جدة في ضوء تطبيق تعليم (ستيم) ، هدف البحث إلى التعرف على مستوى نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الثانوية في ضوء تطبيق تعليم STEM بأبعاد ثلاثة هي عمليات التفكير، والأداء المهاري، واتجاهات التحصيل. استخدمت الباحثة في هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت عينة البحث في (100) طالب وطالبة من فصول ومدارس الموهوبين بمحافظة جدة بالمرحلة الثانوية. تم بناء استبيان لقياس نواتج التعلم الإبداعي للطلاب الموهوبين، لتقييم نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين في مدارس رعاية الموهوبين. أشارت النتائج إلى أن مستوى الطلاب الموهوبين في نواتج التعلم الإبداعي جاء بمستوى مرتفع في المستوى العام وفي كل الأبعاد، حيث جاء بالمركز الأول مجال "الأداء المهاري" يليه

"عمليات التفكير"، ثم "اتجاهات التحصيل"، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات استجابات الطلاب الموهوبين حول مستوى نواتج التعلم الإبداعي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير نظام البحث. في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث قدمت الباحثة عدة توصيات منها: ضرورة تصميم برامج إثرائية في ضوء منحنى STEM لتنمية نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين، وأهمية تبني برامج تدريبية لمعلمي الموهوبين من أجل تنمية مهاراتهم في مجال تعليم التفكير الإبداعي لدى الموهوبين، وضرورة توفير حوافز معنوية ومادية للطلاب الموهوبين المبدعين لتشجيعهم على الإبداع.

8. دراسة ( علام وأبو الخير 2020) بعنوان : أثر التفاعل بين نمط التعلم "تشاركي/ تنافسي" والواقع المعزز "صورة / باركود" بالكتاب المدرسي في تحسين نواتج تعلم مادة الحاسب الآلي لدى طلاب المرحلة الإعدادية الأزهرية، وهدفت إلى الكشف عن أثر التفاعل بين نمط التعلم (تشاركي/ تنافسي) والواقع المعزز (صورة/ باركود) بالكتاب المدرسي في تحسين نواتج تعلم مادة الحاسب الآلي لدى طلاب المرحلة الإعدادية الأزهرية، ولتحقيقه تم استخدام المنهج شبه التجريبي ، وتصميم بيئة الواقع المعزز وفق معايير الجودة التربوية، وتوظيف تطبيق Aurasma، وتقديم أنشطة تدعم التفكير البصري، وتم استخدام نمط التصميم العامل ثنائي الاتجاه "X22"، وتكونت عينة البحث من "120" طالبا، تقسيمهم بطريقة عشوائية إلى أربع مجموعات تجريبية قوام كل مجموعة 30 طالبا، وتمثلت أدوات القياس في اختبار تحصيلي، وبطاقة ملاحظة ، ومقياس اتجاهات، وتم تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة، وجاءت نتائج البحث مؤكدة على ترتيب المجموعة الأولى والثانية (نمطي الواقع المعزز؛ باركود وصورة مع نمط تعلم تشاركي)، والمجموعتين الثالثة والرابعة (نمطي الواقع المعزز؛ باركود وصورة مع نمط تعلم تنافسي) وأثبتت النتائج وجود أثر دال للتفاعل بين نمط دمج تقنية الواقع المعزز (باركود - صورة) بالكتاب المدرسي على تنمية التحصيل المعرفي والأداء العملي ومقياس الاتجاهات، وجاء متوسط تأثير التفاعل

بين نمط دمج تقنية الواقع المعزز، ونمط التعلم في تنمية التحصيل والأداء ومقياس الاتجاهات لصالح نمط دمج تقنية الواقع المعزز (باركود) مع نمط التعلم (تشاركي).

9. دراسة العتري (2020) بعنوان: شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ودورها في رفع الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض ، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، والكشف عن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، تحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والديمقراطية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كلية الملك فهد الأمنية بالرياض. وعددهم (240) موظف وموظفة وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة خطأ 5% ودرجة ثقة 95% وهي (144) مفردة، كما أظهرت نتائج الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي في كلية الملك فهد الأمنية وذلك بمتوسط (3.31 من 5.00)، وأن أهم ما يميز واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي في كلية الملك فهد الأمنية هو أن الكلية توثق أداء جميع الأفراد العاملين فيها دورياً نهاية العام، كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على مستوى الروح المعنوية للعاملين بكلية الملك فهد الأمنية بمتوسط (4.00 من 5.00) ويتمثل مستوى الروح المعنوية للعاملين في كلية الملك فهد الأمنية في المحافظة على ممتلكات الكلية، كما أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) عند مستوى معنوية (0.01) بين شفافية نظم تقييم الأداء ومستوى الروح المعنوية في كلية الملك فهد الأمنية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل

في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية للعاملين

10. دراسة الشمري (2020) بعنوان: تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (47) عبارة موزعة على (4) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جاء بواقع أداء إستراتيجي متوسط، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية) على الأداة ككل، باستثناء متغير فئة الكلية جاء لصالح الكليات العملية، كما أن من أهم مقترحات تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء، هو التوسع في التدريب خارج الجامعة لتحسين بعد التعلم والنمو، وتفعيل مجالس الطلبة الاستشارية لتحسين بعد رضا الطلبة، ومن أهم توصيات الدراسة: نشر ثقافة تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع استغلال أثر الكليات العلمية، وتخصيص حوافز ومكافآت لقطاعات الجامعة ذات الأداء الإستراتيجي العالي.

11. دراسة حتاملة و دراوشة ( 2019 ) بعنوان: الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديمين وهدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة

الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

12. دراسة الشنتف، وقفة (2019) بعنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية "، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (240) استبانة، وقد تمّ استرداد (205) استبانة أي بنسبة (89.13%). وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ومن أهم توصياتها: ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

13. دراسة اليعقوبي(2019) بعنوان: التخطيط لتطبيق الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ، والتي سعت إلى تحقيق جُملة من الأهداف الفرعية على النحو التالي: (التعرُّف على الأداء الإداري للمؤسسات العامة والتربوية (مفهومه ومستوياته ومدخله ، التعرُّف على واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ، التعرُّف على القياس المتوازن للأداء الإداري (المفهوم- نماذج القياس- الصعوبات) ، إعداد أنموذج مقترح لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان للوقوف على نقاط القوة والضعف وبالتالي تحديد كيفية دعم الأداء المتوازن بها، وتم تصميم (بطاقة قياس الأداء المتوازن للأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان)، وعرضها على مجموعة من السادة الخبراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية ومديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والاستفادة من آرائهم في تطوير البطاقة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المؤسسة ، وربطها بإستراتيجيتها ورسالتها من خلال مجموعة من الجوانب التي يتم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، تُعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، إذ لا تعتمد على الحكم الشخصي مثلما تعتمد نظم التقويم المستعملة حالياً، إنَّ استخدام تقنية الأداء المتوازن في قياس وتقويم أداء المدارس يقدم لها الفرصة؛ لتشكيل سلسلة منتظمة للمقاييس التي تترجم رسالة المدرسة لخلق المعرفة والمشاركة والاستفادة منها في إطار عمل حركي شامل متماسك، وقابل للاتصال مع الجهات الخارجية)، كما أوصت الدراسة بـ (أهمية ربط نموذج قياس الأداء المتوازن بنظام



المكافآت والحوافز ونظام محاسبة على أساس مدى تحقيق الموظفين لميزة تنافسية ، ضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بعد إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لضمان نجاح هذا المدخل، التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداء الجامعة من خلال التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.

14. (Valentina Parakhina, et al 2017) دراسة بعنوان: Strategic

management in universities as a factor of their global competitiveness وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات تنظيم الإدارة الإستراتيجية للجامعات، والبحث عن فرص لتحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية للجامعات الروسية، حيث استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وتقييمات الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية للجامعات، والتحليل المقارن للممارسة في المدرسة الثانوية لتطوير الاستراتيجيات ، واللوائح الحكومية في المنظور التاريخي، وقد أظهرت النتائج أن أهم مشكلة في القدرة التنافسية للجامعات الروسية هي عدم وجود المرونة الاستراتيجية، وعدم وجود تغيير في الهياكل التنظيمية للإدارة في الجامعات، مما أثر سلباً على نظام التعليم الجامعي برمته على مدى السنوات الـ 25 الماضية، وأوضحت الدراسة وجود تغيير جذري في الظروف المؤسسية الأساسية لتطوير مؤسسات التعليم العالي في روسيا ومنها: (حجم ونموذج التمويل المتغير، وومشهد السوق والبيئة الإقليمية، وظروف التفاعل مع الشركاء الدوليين وطبيعته، وفي الوقت نفسه ظلت منصة هذا النظام ومعايير السياسة الداخلية دون تغيير في معظم الحالات).

15. وأجرى (يوداتاما ، وسارنو، Sarno & Yudatama 2016 ) (

دراسة بعنوان : هدفت إلى تحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، شملت العينة (200) عميل، و(53) موظف، وتم استخدام المنهج المسحي والأستبانة لجمع البيانات ، واستخدمت الدراسة أربعة وجهات نظر في بطاقة الأداء المتوازن ( المالية، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) ، وسبعة معايير

في تقييم جودة التعليم العالي كمعايير فرعية ( الرؤية والرسالة ، والحكم الرشيد ، وشؤون الطلاب والموارد البشرية ، والمناهج ، والبنية التحتية ، والبحث ) ، وأظهرت النتائج أن وجهة نظر العملاء أعلى من وجهات النظر الأخرى، وهذا يعني أنهما حصلا على اهتمام كبير كاساس للتخطيط الاستراتيجي لصنع السياسات .

16. وأحرى ( سيباستيان وآخرون 2016) (sebetastian et al 2016)

دراسة بعنوان: The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning, American Journal of Education  
معرفة العمليات التنظيمية الوسطية التي ترتبط من خلالها القيادة المدرسية بتحصيل الطلبة وتعلمهم من قيادة المعلمين. ولتحقيق ذلك أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأستخدمنا الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات ، وطبقت على المعلمين والطلاب في ( 534 ) مدرسة ابتدائية بشيكاغو، وأظهرت نتائج الدراسة أن توفير المناخ المدرسي الملائم في المدارس الابتدائية والثانوية من الطرق الرئيسة التي يؤثر بها المديرين في تعلم الطلبة، وأن توفير المناخ المدرسي المناسب يُعد من العمليات التنظيمية الوسطية ، والمركزية ، التي تربط كلا من القيادة المدرسية بقيادة المعلم بتعلم الطلبة وتعلمهم، كما أظهرت النتائج أن تأثير المديرين في المناخ المدرسي بالمدارس الابتدائية يأتي كاملا تقريبا من خلال تأثير المعلم في صنع القرار.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

1\_من حيث أهداف الدراسة: تختلف الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث استهدفت الدراسات التالية تحسين الأداء مثل: دراسة ( حتاملة ودراوشة، 2019 ) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ، ودراسة (الشتتف وقفة، 2019) التي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، في حين استهدفت دراسة

(العززي، 2020) التعرف على واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، والكشف عن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، كما هدفت دراسة (الشمري، 2020) إلى التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، بينما هدفت دراسة (الغامدي، 2021) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بالجامعة وتقديم مقترحات لتحسين ذلك الأداء وتطويره في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، واستهدفت دراسة (صويص، والقبح، 2021) التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، واستهدفت دراسة (اليقوي، 2019) تحقيق جُملة من الأهداف الفرعية على النحو التالي: (التعرُّف على الأداء الإداري للمؤسسات العامة والتربوية (مفهومه ومستوياته ومداخله، التعرف على واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، التعرف على القياس المتوازن للأداء الإداري (المفهوم- نماذج القياس- الصعوبات)، إعداد أ نموذج مقترح لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن).

كما تناولت بعض الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Valentina Parakhina, et al 2017) والتي هدفت الى التعرف على معيقات تنظيم الإدارة الاستراتيجية للجامعات، والبحث عن فرص لتحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية للجامعات الروسية، بينما هدفت دراسة دراسة يوداتاما وسارنو Sarno & Yudatama, 2016) إلى تحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بينما استهدفت دراسة (sebetastian et al, 2016)

معرفة العمليات التنظيمية الوسطية التي ترتبط من خلالها القيادة المدرسية بتحصيل الطلبة وتعلمهم من قيادة المعلمين .

كما هدفت دراسة (عبدالغفور، وحريري 2021) إلى معرفة دور قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، بينما استهدفت دراسة كلاً من: (عسيري، 2020)، و(شراحيلى، 2020) ، و(الغامدي، 2020) التعرف على درجة تحقق نواتج التعلم في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء معايير ضمان جودة التعليم الامريكىة بإدارة التربية والتعليم. بمحافظة محاليل، والتعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، وقياس مستوى نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الثانوية في ضوء تطبيق تعليم STEM بأبعاد ثلاثة هي عمليات التفكير، والأداء المهاري، واتجاهات التحصيل، ومعرفة دور قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، بينما استهدفت دراسة (حماد، 2021) الكشف عن أثر التفاعل بين نمط التعلم (تشاركي/ تنافسي) والواقع المعزز (صورة/ باركود) بالكتاب المدرسي في تحسين نواتج تعلم مادة الحاسب الآلي لدى طلاب المرحلة الإعدادية الأزهرية، والتحقق من فاعلية استخدام أسلوب تقييم الأقران في تحقيق بعض نواتج التعلم باستخدام تقييم الأقران مجهول الهوية، في حين استهدفت دراسة ( اليعقوبية 2019) إعداد أنموذج مقترح لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك إحتلقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن قياس درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء لالمتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام ، مع وضع تصور مقترح لتطبيق منهجية بطاقة الأداء لمتوازن لتحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في ضوء الاطار الوطني للمؤهلات في المملكة العربية السعودية.

1- من حيث المنهج المستخدم: تختلف الدراسات السابقة في المناهج التي تم استخدامها مثل دراسة ( الحامدي ، 2021 ) ، ودراسة ( الشمري، 2021 )، ودراسة ( العتزي، 2020 )، ودراسة (اليعقوبية، 2019)، ودراسة (حتاملة و دراوشة، 2019) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي ،بينما استخدمت دراسة ( علام وأبو الخير، 2020) المنهج الشبه التجريبي ، أما دراسة ( حماد، 2021) فقد استخدمت المنهج الوصفي ، والشبه التجريبي ، والنوعي.

كما استخدمت دراسة ( Sarno & Yudatama 2016 ) ( المنهج المسحي، واتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كلاً من : (الشتتف، وقفه 2019) ، و(الغامدي، 2020) ، ودراسة (شراحيلي، 2020)، ودراسة ( عسيري، 2020) ، ودراسة (الغامدي، 2021)، ودراسة ( عبدالغفور وحريري، 2021) ، ودراسة ( عسيري، 2020)، و ( شراحيلي، 2020)، و (الغامدي، 2020)، و(عبدالغفور و حريري، 2021) ، ودراسة ( سيباستيان ، وآخرون، 2016) وبذلك اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم.

3\_ من حيث العينة: اختلفت الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة، حيث استخدمت دراسة ( العتزي، 2020) العاملين الإداريين في كلية الملك فهد الأمنية ، واستخدمت دراسة ( الشنتف ، ووقفه 2019) العاملين في الكليات كعينة ، كما استخدمت دراسة كلاً من ( الشمري، 2020) ، و (الغامدي، 2021) أعضاء هيئة التدريس كعينة ، بينما استخدمت دراسة ( اليعقوبية، 2019) أعضاء هيئة التدريس ومديري الإدارات التعليمية ، واستخدمت دراسة ( حتاملة و دراوشة، 2019) القيادات الاكاديمية ، كما استخدمت دراسة ( Sarno & Yudatama 2016 ) ( العملاء والموظفين ، بينما استخدمت دراسة ( حماد، 2020) طلاب الدراسات العليا في الجامعة كعينة للدراسة، أما دراسة (الغامدي، 2020) فقد استخدمت الطلبة الموهوبين، أما دراسة ( علام وأبو الخير، 2020) فاستخدمت الطلاب ، واستخدمت دراسة (

سيباستيان وآخرون (2016) المعلمين والطلاب كعينة للدراسة ، بينما استخدمت دراسة ( عبدالغفور و حريري، 2021 ) معلمين المرحلة الابتدائية كعينة للدراسة، أما دراسة ( عسيري، 2020) فقد استخدمت المعلمين والمشرفين كعينة ، كما استخدمت دراسة ( شراحيلى، 2020) القادة والمشرفين كعينة للدراسة، وبذلك اختلفت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية التي اعتمدت على مديري المدارس كعينة للدراسة.

**4\_ من حيث الأدوات:** اتفقت معظم الدراسات السابقة من حيث إستخدام الاستبانة كأداة مثل : دراسة (حتاملة ودرويش، 2019) ، ودراسة(اليعقوبي، 2019 ( ، ودراسة (العززي، 2020) ، ودراسة (الشمري، 2020) ، ودراسة Sarno & ( Yudatama 2016 ) ( ، ودراسة (Valentina Parakhina, et al2017) ، ودراسة ( الشنتف وقفة، 2019) ، ودراسة ( الغامدي، 2020) ، دراسة ( عسيري، 2020) ، و(شراحيلى، 2020) ، ودراسة ( الغامدي، 2021) ، ودراسة ( عبد الغفور وحريري، 2021) ، ودراسة ( صويص، والقبح، 2021) وبذلك اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية التي استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (علام وأبو الخير، 2020) ، ودراسة ( حماد، 2021) والتي استخدمت أدوات القياس في اختبار تحصيلي، وبطاقة ملاحظة ، ومقياس اتجاهات . ومما سبق يتبين أن هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث : أهداف الدراسة ومتغيراتها وأدواتها.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اختيار منهج الدراسة
- بناء أداة الدراسة
- تأصيل الأطار النظري
- اختيار الإجراءات المناسبة للدراسة
- كيفية تحليل وتفسير النتائج ومقارنتها وصولاً إلى التوصيات والمقترحات.

### أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية من حيث :

1. تركيزها على قضية تهتم بالسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ألا وهي تحسين نواتج التعلم وهو التوجه المعاصر.
2. تركيزها على تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم حيث تعتبر نواتج التعلم والعمل على تحسينها أحد أهم اهتمامات الوزارة في الفترة الحالية. ولم يسبق الربط بين متغيرات هذه الدراسة ( منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، وتحسين نواتج التعلم ) حيث لا يوجد دراسة سابقة جمعت بين هذين المتغيرين في التعليم العام.
3. تركيزها على مدراء المدارس في مدارس التعليم العام من خلال أداة الدراسة ، والمقابلات مما يدعم تمكين المدرسة لقيادة العمليات ، وتحسين التدريس ، وتفعيل اللجان في ضوء النموذج الاشرافي الجديد مما يساهم في تحسين نواتج التعلم .
4. تميزها في وضع تصور مقترح لتحسين نواتج التعلم من خلال تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

### المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وفق احتياجات الدراسة، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها، وتنوعت الأساليب الإحصائية

المستخدمة بين معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي، واختبار تجانس التباين، وتحليل التباين لاختبار فروق الدلالة الإحصائية ، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة ولكل مجال من مجالات الأداة، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن أكثر الاستجابات تكراراً وأقلها حسب مقياس ليكرت الخماسي.

### نتائج الدراسة :

1- درجة تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس كانت عالية فقد كانت للمنهجية ككل بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0,68)، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية.

2- أعلى بُعد في تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس هو بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.69)، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية ، وتشابهت بذلك مع نتائج دراسة ( الحسن 2016) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون دورهم بدرجة دائمة في الاشراف على تعليم الطلبة ، والاهتمام بحل مشكلاتهم التربوية ، وتهيئة الفصول الدراسية ، ودراسة ( الجهني 2019) التي أظهرت أن دور القيادة المدرسية في تفعيل برامج التوجيه والإرشاد الوقائي ، والتربوي والاجتماعي والمهني بدرجة عالية ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وعي مدراء المدارس بدور أولياء الأمور في تعلم ابناءهم ، حيث أن هناك دور حاسم لمشاركة أولياء الأمور في رحلة تعلم الطالب التعليمية ، فكلما زادت الشراكة بين ولي الأمر والمدرسة أثر ذلك إيجابياً على التحصيل الدراسي

3- جاء بُعد العملاء في تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.67) ، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية. وتشابهت بذلك مع نتائج دراسة النجار (2015) التي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والقدرة على استغلال الموارد الاقتصادية ، وكسب رضا وولاء العملاء ، والاحتفاظ بهم ، وتعكس هذه النتيجة حرص مدراء المدارس على تطوير علاقتهم مع أولياء الأمور ، والطلاب ودور ذلك في تحسين نواتج التعلم ، ويقترح ( Visalakshi and Kasilingam 2015 ) تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ، والخدمة في الوقت المناسب ، والتفوق التكنولوجي لتحسين الأداء ، كما قدم ( Kaplan and Norton 2002 ) مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل منها خصائص الخدمة المقدمة.

كما تشابهت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من ( Moghadam et al 2013 ) ، أبو نواس (2011 ، الزرير 2008) من حيث حصول بعد العملاء على درجة تطبيق عالية، وقد يرجع السبب في ذلك أن مدارس التعليم العام أصبحت تسعى لتحقيق متطلبات العملاء التي تنمو بشكل متزايد في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى اهتمام وزارة التعليم بتحسين نواتج التعلم التي أصبحت في أولويات مدراء المدارس ، وإدارات التعليم ، كما إن سرعة الرد على أولياء الأمور فيما يتعلق بمشكلات أبناءهم الدراسية يقلل من الفجوات التي يمكن أن تحدث بين أولياء الأمور والمدرسة، مما يسهم في بناء علاقة إيجابية بحيث يحترم أولياء الأمور دور المدرسة ، والمعلم لضمان معالجة المشكلات الدراسية بشكل أفضل ، مما يعزز جودة العملية التعليمية ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن لم يعد دورها يقتصر على تقييم الأداء بل تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية ، وغير مالية حيث أصبحت نظاماً قيادياً متكاملًا يسعى إلى توجيه ، وتحسين الأداء ، والرفع من فعالية المنظمة ، والمساهمة في كشف الخلل وتصحيحه وهذا ما أكدته دراسة ( السيد 2018 )،

حيث انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة ( السمادوني وأحمد 2005)

4- حصل بعد التعلم والنمو في تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84) ، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية ، وتتشابه مع نتائج دراسة ( دودين 2012) التي أوصت بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعدم الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية في قياس الأداء وتقويمه حيث أن ذلك لا يواكب التطورات ، حيث توصلت نتائج دراسة ( العتيبي وآخرون 2016) أن هناك دوراً وتأثيراً قوياً لمديري المدارس على كفاءة الناتج العلمي للطلبة ، وأشارت نتائج دراسة ( حفيظي 2019) أن ( 82% ) من عينة الدراسة أكدت أن نمط القيادة يزيد الابداع ويجفزه في المدرسة ، ونسبة (100%) من عينة الدراسة يؤكدون أن التعاون بين قائدات المدرسة والمعلمين يعزز تنمية الابداع لدى التلاميذ بنسبة كبيرة ، وأن نسبة ( 91% ) من عينة الدراسة ترى أن الذكاء العاطفي للقائد يؤثر على تنمية التفكير الإبداعي لدى التلاميذ.

كما تتشابه هذه النتيجة مع دراسة (الثويني 2014) التي أوصت بضرورة الاعتماد على التدريب المستمر لتطوير المؤسسة التعليمية حيث تُعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ودراسة (الشتيف وقفة 2015) التي أوصت بالعمل على استثمار قدرات العاملين ، والطاقت الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي ، ودراسة ( حتاملة و دراوشة 2019) التي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين مما يساهم في تنمية الابداع الأدائي لديهم ، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل .

وترى الباحثة في هذا الصدد أن تدريب الموظفين ، وبناء قدراتهم وتطويرها يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المدرسي حيث يعتبر ذلك من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية ، وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم ، وتنعكس على رضا أولياء الأمور والطلاب بما يحقق ضمان جودة المؤسسة التعليمية ، كما أن تدريب المعلمين له دور هام في تحسين جودة العملية التعليمية ، وتعزيز نتائج التعلم الإيجابية للطلاب ، حيث أن المعلمين الذين حصلوا على تدريب فعال كان لهم تأثير مباشر على تحسين نواتج التعلم من خلال الممارسات التدريسية الفعالة ، القائمة على مهارات التقويم المناسبة ، ورصد تقدم الطلاب ، ويقدمون التغذية الراجعة المناسبة ، مما يؤدي إلى تحسين درجات النجاح الأكاديمي ، والتحصيل الدراسي ، ويعزز مشاركة الطلاب ، والتفكير النقدي لهم ، كما يعزز موقفاً إيجابياً تجاه التعلم.

5- وأخيراً حصل البعد المالي في تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الرابعة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) ، وانحراف معياري (0.81) ، وذلك بمستوى تطبيق درجته عالية. وتشابهت بذلك مع نتائج دراسة النجار (2015) التي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، والقدرة على استغلال الموارد الاقتصادية، وترى الباحثة في هذا الصدد أنه ينبغي تسليط الضوء على استخدام نسبة العائد المالي كأحد مقاييس تقييم أداء المعلمين ، حيث أصبح ضمن معايير ومؤشرات تقييم الأداء المدرسي ، كما أشار (Nouryi and Daroca 1996) (إلى أن مقاييس البعد المالي تلعب دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية ومدى مناسبة ملاءمة الأهداف مع المقاييس ، ويرى الملكاوي (2009) أن البعد المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء المتوازن يسعى إلى تعظيم ونمو العوائد من خلال تقديم خدمات جديدة ، تحسين عمليات الاستخدام للأفضل ، تقليل نفقات العمليات ، خفض التكاليف للخدمات ، تحسين عوائد الإنتاجية .

### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ، وضعت الباحثة عدد من التوصيات منها :

1. تبني مديري المدارس لمنهجيات قياس الأداء التي تركز على تحسين نواتج التعلم لتحقيق برامج التحول الوطني ومؤشر الهدف الاستراتيجي الرابع من رؤية المملكة 2030.
2. أهمية إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية تركز على توظيف الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لضمان جودة العملية التعليمية مما يسهم في تحسين نواتج التعلم.
3. تعزيز التوجه إلى النمط القيادي الملائم في الإدارة لتحسين نواتج التعلم المخطط لها.
4. تخصيص جزء كبير من الدورات في مجال منهجيات قياس الأداء مثل: منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتأهيل مديري المدارس ومساعدة المعلمين على توفير مناخ صفي مناسب.
5. تشجيع المدارس على تنفيذ البحوث الإجرائية؛ لتقويم الممارسات والإجراءات المهنية داخل المدارس في مجال تحسين نواتج التعلم ، وتلمس مواطن الضعف التي تحتاج لمعالجة، ومواطن التميز التي تحتاج لاستدامة الأثر.
6. وضع نظام متكامل لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المدرسي وضمان جودة نواتج التعلم.
7. التأهيل المستمر لكافة منسوبي المدرسة لتحسين نواتج التعلم من خلال دعم وتدريب الكوادر البشرية بمدارس التعليم العام لضمان جودة العملية التعليمية.
8. تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة تقوم بتحديد مسؤولياتها ونشاطاتها لضمان نجاح التطبيق .
9. التعاون بين المدارس الرائدة في مجال تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من أجل تبادل الأفكار ونقل الخبرات النوعية بما يحقق أهداف جودة التعليم.



10. أهمية تحفيز مديري المدارس للإهتمام بالإدارة الاستراتيجية والرجوع للأبحاث والدراسات التي تناولت تحسين نواتج التعلم وفق متغيرات الدراسة ومراجعة استراتيجية المدرسة في ضوء ذلك .

## المراجع

### المراجع العربية:

1. إبراهيم، أحمد إبراهيم، ومحمود، أشرف محمود ، دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس برابطة التربويين العرب ، مج 34، ع 1، ص 11-64 ، 2013م.
2. إبراهيم ، هناء ، در المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، 567-587، 2016م.
3. إبراهيم، بهاء الدين ، ضعف المستوى التحصيلي لدى بعض طلاب المرحلة الابتدائية: حفر الباطن - المملكة العربية السعودية في مادة الرياضيات، مجلة جيل العلوم الإنسانية، مج 18، ع 17، : ص 153-169 ، 2016م.
4. أبو رحمة، محمد حسن خميس ، متطلبات معايير الاعتماد المدرسي لضمان تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، دائرة العلوم التربوية ، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم ، فلسطين ، 2018م.
5. أبو قمر، محمد ، تقويم أداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009م.
6. أبو نواس، عوني عبدالفتاح، مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن ، جامعة مؤتة، 2011م.



7. اختبارات بيزا 3 (PISA-2018) اختبارات بيزا  
<https://www.oecd.org/pisa> اختبارات القراءة والعلوم والرياضيات ،  
استعرض في 1446/11/5هـ
8. إدارة تعليم جدة ، مؤشرات نتائج مقارنة مستوى الكفاءة العامة لمتوسط مدراس  
إدعاء تعليم جدة ومتوسط إدارات التعليم بالمملكة ، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة  
جدة د.ط ، د.ن ، 2019م.
9. إدريس ، وائل محمد ، والغالي ، طاهر محسن ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم  
المتوازن ، د.ط ( عمان، دار وائل للنشر ، 2009 م ) .
10. الباسل، رباب محمد عبد الحميد ، أثر استخدام بعض بيئات التعلم الإلكتروني  
التفاعلي القائمة عل منصات التواصل الاجتماعي على تنمية نواتج التعلم  
للتلاميذ الصم وضعاف السمع، مجلة تكنولوجيا التربية، الجمعية العربية لتكنولوجيا  
التربية، ع ٣٢٤، ص 43-119، 2017م.
11. البطاينة، سناء محمد محمود ، دور مديرات المدارس في تحقيق بيئة مدرسية آمنة في  
مدارس منطقة الباحة ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج 24، ع  
1، ص 265-294، مصر، 2016م.
12. بدر، يسري ، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء  
مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،  
2010م.
13. بلاسكة، صالح ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في  
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2012م.

14. بني خلف، هشام، وسالم، ميساء، دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل الأنشطة اللاصفية في محافظة شرورة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 8، ع 3، ص 37-53، 2019م.
15. بوعناني، مصطفى، وكورات، كريمة، تدني مستوى التحصيل الدراسي في مادتي القراءة والرياضيات من وجهة نظر مدرسي المرحلة الابتدائية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج 7، ع 4، ص 50-62، 2018م.
16. الجزائر، منى محمد وآخرون، بيئة تعلم تكيفية للمعرفة السابقة وسقالات التعلم وأثرها على تنمية نواتج التعلم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، مجلة تكنولوجيا التربية- دراسات وبحوث، ع 39، ص 371 - 404، 2019م.
17. جعلاب، نور الدين، وزوزو، رشيد، مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومهارات القيادة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع بجامعة محمد خيضر بسكرة، ع 26، ص 121-142، 2018م.
18. جلام. عبد الكريم، نظرة ملك أو المفهوم الجديد للسلطة، إصلاح نظام التربية، د.ط، (د.م، المطبعة الواردة الوطنية للطباعة والنشر، 2009م).
19. الجهني، هيلة بنت ضحيان، دور الإدارة المدرسية في تفعيل الإرشاد الطلابي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس، مج 20، ع 9، ص 263-315، 2019م.
20. الحامد، فصل عيد عايد والعمرى، بسام مصطفى الأحمد، واقع الأداء لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج 3، ع 1، ص 209-234، 2018م



21. الحامدي ، سالم بن خميس حارب ، دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، مج 5 ، ع 22 ، ص 489-534 ، 2021م.
22. حتاملة، حابس محمد و درواشة، نجوى عبد الحميد ، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2019م.
23. الحربي، على محمد، والألفي، أشرف عبده، دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، م 34، ع 9، ص 370-400 ، 2018م.
24. الحسن، حسن عبد الرحمن ، دور مدير المدرسة الإشرافي في التحصيل الدراسي لتلاميذ مرحلة الأساس بولاية جنوب كردفان - محلية أبو جبية: دراسة تحليلية تقويمية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، قاعدة معلومات دار المنظومة ، 2016م.
25. حفيظي ، ليليا ، دور المدرسة في تنمية الابداع لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر هيئة التدريس ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة (52)، 245-259 ، 2019م.
26. حماد، ديانا فهمي علي ، فاعلية إستخدام أسلوب تقييم الأقران في تحقيق نواتج التعلم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى، مج 13، ع 1، ص 234-269 ، 2021م.

27. الختاتنة، وحيد والسعايدة، منصور ، نموذج معدل البطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات الأردنية الجامعة الأردنية، مج 37 تموز ، 2010م.
28. خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد ، فعالية مشروع تطوير نظم القياس والتقييم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ج 6، ع 59، ص 147-192 ، 2018م.
29. درغام، ماهر وأبو فضة، مروان، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة 741-788 الدراسات الإنسانية ، مج 7 ، ع 8، 2009م.
30. دليل مشروع نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، د. ط ، ( الرياض، معهد الإدارة العامة ، 1425هـ)
31. دودين، أحمد، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م9 ، ع 2، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009م.
32. الديحاني ، سلطان غالب ، إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج 11، ع 3، ص 527-544، 2018م.
33. رزيق، كمال ، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1430هـ .



34. رسمي، محمد حسن، حسين، بشرى خالد، و عبدالبر، نسمة عبد ، دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة، مجلة المعرفة التربوية بالجمعية المصرية لأصول التربية، مج 6، ع 11، ص 102-120، 2018م.
35. صويص ، محمد إبراهيم ، و القبيج، إيهاب سمير ، دور القيادة الاستراتيجية العربية للإدارة ، المنظمة العربية للهيئة الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مج 41 ، ع 4 ، ص 87 – 106، 2021م.
36. الزبون، أحمد عقلة، العواملة، عبد الله أحمد، ومحمد، ماهر أحمد ،تصور مقترح لتطوير نواتج التعلّم في التعليم العام، ملتقى در مكاتب التعليم في رفع مستوى التحصيل الدراسي ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، 2020م.
37. السبيعي، عبيد عبدالله بحيتير ، الأدوار القيادية لمديرى التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير [رسالة دكتوراه منشورة.]، جامعة أم القرى ، كلية التربية، قاعدة معلومات دار المنظومة، ص 1-213، 2009م.
38. آل سليمان، زيد ناصر محمد ، والحبيب، عبد الرحمن محمد (2017)، متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية بجامعة بابل ، ج 1، ع 35 ، ص 183-199، 2017م.
39. سليمان ، السعيد السعيد بدير ، ستة سيجمادخل لتحقيق الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ع 49، ج 2، ص 11-94، 2017م.
40. سليمان ، أمين علي محمد ، القياس والتقويم في العلوم الإنسانية، د. ط ، ( القاهرة ، دار الكتاب الحديث، صفحة 47 بتصرف ، 2010م)

41. شاهين، عبد الرحمن يوسف ، تقويم نواتج التعلم لبرنامج الدبلوم العام في التربية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية بعفيف جامعة شقراء، مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ع 47، ص 65-123، 2012م.
42. شحاتة، فواز، والقراميطي، أبو الفتوح ، مستوى تحصيل طلبة المملكة العربية السعودية في الرياضيات والعلوم وفق نتائج الدراسات الدولية TIMSS مقارنة بالدول الأخرى من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ( الأسباب ،الحلول، والعلاج أساليب التطوير)، مجلة التربية بجامعة الأزهر، ج 1، ع 169، ص 327-372 ، 2016م.
43. شراحيلى ،جابر عبد الله ، دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التُّعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفها، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 118، ص 215-245، 2020م.
44. شريعة، بو بكر فرج ، جبريل ، وائل محمد، طه ، إيمان علي هاشم ، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصاريف التجارية اللبية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصاريف التجارية بمدينة البيضاء ، مجلة مركز دراسة الكوفة، ع 54، ص 41-90، 2019م.
45. الشمري ، الأدهم الدويش ، رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ج 2 ، العدد 5، ص 279-333، 2021م.
46. الشمري ، خالد أحمد معيوف ، تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) ( من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، جامعة الأزهر ، ع 187، ج 5، 167-198، 2020م.



47. الشنيفي، علي عبدالله ، دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، مجلة الجامعة الإسلامية الدراسات التربوية والنفسية ، مج 26، ع 2، ص 327-348، 2018م.
48. عبود، يسري زكي ، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ، ع 19، ص 92-115، 2017م.
49. عمر ، إناس شريف يوسف ، المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية ، مج 2، ع 1، ص 161-143، 2022م.
50. الأغبري، فاطمة عبد الرحمن (٢٠١٦)، التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية بصنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الوطنية اليمن ، 2016م.
51. آل حسين، سارة عبد الله عبدالعزيز ، القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع 15، ص 97-179 ، 2018م.
52. عبد العال، محمد سيد ، فاعلية التكامل بين تطبيقات جوجل التعليمية وأدوات الويب لتحقيق نواتج تعلم مقرر طرق التدريس الرياضيات وتنمية الاتجاه نحو التعلم التشاركي لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج 42، ع 1، ص 260-337، 2018م.
53. عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب (٢٠١٧)، أثر نواتج التعلم على أداء طلاب الجامعة لمواكبة سوق العمل من وجهة نظرهم وأصحاب التوظيف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج 1، ع 172، ص 496-543، 2017م.

54. عبد الغفور ، سناء يحي محمد ، حريري ، رندة أحمد ، دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مج 10 ، ع 1 ، ص 1- 27 ، 2021م.

55. عسيري ، أحمد محمد أحمد ، درجة تحقق نواتج التعلم في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء معايير ضمان جودة التعليم الأمريكية، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية ، كلية التربية، جامعة القادسية، ع 4، مج 20، 251- 304، 2020م.

56. علام ، محمد جلال الدسم أحمد ، وأبو الخير ، أحمد محمد مصطفى ، أثر التفاعل بين نمط التعلم "تشاركي/ تنافسي" والواقع المعزز "صورة / باركود" بالكتاب المدرسي في تحسين نواتج تعلم مادة الحاسب الآلي لدى طلاب المرحلة الإعدادية الأزهرية ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، ع 187، ج 4، ص 1-18، 2020م.

57. العتري، طفلة عويد جدوع ، شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ودورها في رفع الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2020م.

58. قاسم، مجدي عبد الوهاب وحسن، أحلام الباز، نواتج التعلم وضمن جودة المؤسسات التعليمية، د.ط ، ( القاهرة ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2020م).

59. آل الشيخ، سليمان عبدالرحمن ، الشعبي ، محمد الصغير قاسم ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، مج 29، ع 2، 3- 40 ، 2015م.



60. البريدي، عزة، وأمبو سعيدي، عبد الله ، أثر استخدام أنشطة قائمة على مدخل المتسوري في تنمية مهارات علميات العلم لدى طلبة الصف الرابع الأساسي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 16، ع 1، ص 377-401، 2019م.

61. الشبيبي ، عمر عوض ، أساليب التقويم التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بجودة نواتج التعلّم لدى طلاب جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية بجامعة سوهاج ، ع 51، ص 322-352، 2018م.

62. الثويني، يوسف محمد، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) ، العدد (10) ، 2014م.

63. الزبون، أحمد عقلة، العوامل، عبد الله أحمد، ومحمد، ماهر أحمد ،تصور مقترح لتطوير نواتج التعلّم في التعليم العام، ملتقى در مكاتب التعليم في رفع مستوى التحصيل الدراسي ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، 2020م.

64. الزرير ، رانيا محمد ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصاريف الحكومية في سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق ، 2008م.

65. الشنتف، يوسف أحمد ، وقفة ، محمد شحادة ، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، ع 6، ج 1 ، ص 401-442، 2019م.

66. العتيبي، عبد الله سفر، الشرفات ، صالح سويلم ، الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الاداء للمعلمين، رسالة

- ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن ، ص 1- 105، 2018م.
67. العمري، هاني (2009)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 2، العدد 3، ص 49-77، 2009م.
68. الغالي، طاهر وإدريس، وائل ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، د. ط، ( عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م).
69. الغامدي ، فيصل علي محمد ، تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع 189، ج 4، 2021م.
70. الغامدي ، نورة سعد ، مستوى نواتج التعلم الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة في ضوء تطبيق تعليم (ستيم) لتعليم الأمريكية ، المجلة التربوية ، كلية التربية بسوهاج ، ع 79، مصر ، 2020م.
71. الملكاوي، إبراهيم ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، ( عمان ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009م) .
72. المنياوي، عائشه مصطفى حسن ، الشريف، منى صلاح الدين ، عبد الكريم، منال ، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الادارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، ع 3 ، ص 355-384، 2012م.
73. النيباني، أحمد حسن ، دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية بالمركز القومي للبحوث غزة ، ج 12، ع 2، 2018م.



74. النيباني، خالد بن مشرف، دور قادة المدرس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدى بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ج 7، ع 1، ص 79-136، 2017م.
75. مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، د.ط، (د.م)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2000م).
76. النجار، جميل، أثر بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية المنعقد في رام الله فلسطين الفترة من 16 - 10/17/2012م، فلسطين، 2012م.
77. اليعقوبية، سوسن سعود عبد الله، التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة الثقافة والتنمية، مج 20، ع 153، ص 253-278، 2019م.

#### المراجع الإنجليزية :

1. Tony Bavaird , *Total Quality Management In Public Sector Organization In Public Management And Governance Edited By Tony Bavaird And Elke Loftier*, London Rutledge, P.140. er ,2003.
2. Tony Bavaird , *Total Quality Management In Public Sector Organization In Public Management And Governance Edited By Tony Bavaird And Elke Loftier*, London Rutledge, P.140. er , 2003.
3. C. Emmanuel and D.Otley. (1995). *Reading In Accounting for Management Control*, London Chapman and Hall, PP. 13-15, 1995.
4. Laurence G. Weinzmmer , "*Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines*", *Journal of Management*, march – April, 1998 PP. 6-7
5. Mohamed Zairi , *Measuring Performance for Business Results*, London: Chapman and Hall , P.30,1994.
6. R.S. Kaplan and D.P. Norton." *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*". *Harvard Business Review*, Vol. 70, PP. 71-74. – Kaplan, 1992.

7. R.S. Kaplan , "*Measuring Manufacturing Performance A New Challenge for Managerial Rescarch*", The Accounting Review, Vol.58, PP 20-22, 1983.
8. D.K.Rigby , "*Management Tools and Techniques: A Survey* ", California Management Review. Vol. 43. No 2 , PP.60-63, 2001.
9. S. Kaplan and D.P. Norton , "*The Balanced Scorecard Measures That Drive Performunce Op.Cit*, PP. 70- 71, 1999.
10. Amalina and FH Selto : "*Communicating and Controlling Strategy. An Empirical Stucly of the Effectivansess of the Balanced Scorecard*, Journal ef Management Accanting Rescarch , PP 49. 90, 2001.
11. Z hoque and w. James, "*Linking Balancod Scorecard Masures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*, Journal of Management Research, PP.I-17, 2000.
12. LM.Cobbold and Glawrie , "*The Development of The Balanced Scorocard as A Strategic Management Tool* ", 2GC Active Management may ,P.I, 2002.
13. S.Silk( 1998), "*Automating The Balanced Scorecard*", Management Accounting, may, PP. 38-44, 1998.
14. Charles W.Hill and Gareth R.Jonson . "*Strategic Management: An Integrated Approach* , " 5th . Ed . , U.S.A : Houghton Mifflin Company, P.430,2001 .
15. Joel Anderson et al , "*How to Measure Performance , A Handbook of Techniques and Tools* , www.orau.gov/pbm/handbook , P.8, April 2006.
16. Geart Bouckaert and Wouter Van Dooren, "*Performance Measurement and Management in Public sector organization* " In "*Public Management And Governance* " Edited By : Tony Bavaird And Elke Loftier , London : Rutledge, P.127 , 2003.
17. Tony Bavaird . "*Total Quality Management In Public Sector Organization In Public Management And Governance Edited By Tony Bavaird And Elke Loftier*, London Rutledge, P.140. er , 2003.
18. Tony Bavaird . "*Total Quality Management In Public Sector Organization In Public Management And Governance Edited By Tony Bavaird And Elke Loftier*, London Rutledge, P.140. er,2003.
19. R.S. Kaplan and D.P. Norton. "*The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*". Harvard Business Review, Vol. 70, , PP. 71-74, Jun Feb 1992.
20. Kaplan and Norton, "*Putting the Balancod Scorecard to Work* "Harvard Business Review, ,PP 30-36, Sep- Oct 1993..



21. R.S. Kaplan and D.P. Norton , " *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System* " , Harvard Business Review , PP.76 -78 , Jan Feb 1996.
22. Sue , Henczel , " *Benchmarking Measuring and Comparing for Continuous Improvement Information Outlook* [www.findarticales.Com](http://www.findarticales.Com) , PP.2 – 52003 .
23. K.A. Bruder and E.M. Gray. " *Public Sector Benchmarking A practical Approach* " *Management*, Vol. 76, No, 9, 1994, PP.9-14. Public
24. Bloomquist peg and, Yeager Julia , " *Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies*" Health care Executive, 2008.
25. Cooper W., Seiford L. And Joe Zhu , *Handbook on Data Envelopment Analysis*. Boston, Kluwer's International series , 2004.
26. Harry P. Hatry, " *Performance Measurement and Performance Management: Challenges and Opportunities* " Distinguished Fellow the Urban Institute Washington, (2009).
27. Houldsworth Elizabeth & Jirasingle Dilum Employee performance," *London and Philadelphia*, 2009.
28. Kaplan, R. S. and Norton, D. P, " *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*", Harvard Business Review, pp71-80, 1992.
29. Madam and Saulters , " *Quality Measurement from works in the public sector*" *Total quality management*, vol, No 4, 2004.
30. Niven, Paul , *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, (Second Edition), 2008.
31. Chi, Der-jag and Hung, Hsu-Feng. (2011), *Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies in China and Taiwan*, Africa journal of Business Management vol 5, No. 1, pp.224-2239, 2011, Available online At <http://www.academicjournals.org/ajBM>
32. Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. And Peter C. Brewer, " *Managerial Accounting*", (13 ed.). New York: McGraw-Hill, 2010.
33. Jakobsen, Morten, *Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company*, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian, 2008.
34. Johnson, Christinian C., and Beiman, Irv, (2007). " *Balanced Scorecard For State-Owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance*", Asian Development Bank, Philippines, 2007.

35. Kaplan, Robert & Norton, "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA,1992.
36. Kaplan. R. & Norton. D. , "*Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*", Harvard Business Review, Vol. 12. P: 113-131, 2000.
37. Nikanzar, pooria, Evaluating the use of BSC-DEA method in measuring organization's efficiency, Master Dissertation non Published, HOGSKOLANI,2011.
38. Niven, Paul P., (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002