



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د. علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د. عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-  
مصر  
أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن  
مهدي- أم البواقي- الجزائر  
أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-  
ماليزيا  
أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر  
أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين  
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
الطائف- المملكة العربية السعودية  
د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة  
القاهرة- مصر  
د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-  
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا  
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن  
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-  
جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية  
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا  
أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر  
أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي  
بالأغواط- الجزائر  
أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك  
سعود- المملكة العربية السعودية  
د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-  
الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة  
التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-  
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الحراشنة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة  
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)





## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
44-1	التقويم السيكمومري للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	1
90-45	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
122-91	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلّم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	3
154-123	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	4
181-155	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	5
217-182	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	6
242-218	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هانف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	7
287-243	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ.ريما المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	8
311-288	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ.رشا عبد الوهاب نجار.....	9
356-312	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	10
392-357	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	11



422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صدقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. أمينة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعلم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"

### A strategic Map for Developing Performance of Public Administrations for Educational Zones in the State of Kuwait "Future Study"

د. تهاني سعود عبد الله العتيبي- دكتوراه في الإدارة التربوية- وزارة التربية- الكويت

**الملخص:** هدف البحث إلى التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت، وتحديد أثر متغيرات (الجنس- المؤهل- سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية) على ذلك، وتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (136) مدير ومراقب ورئيس قسم، واشتملت أدوات البحث على استبانة تضمنت (40) عبارة موزعة على أربعة محاور (البعد المالي- بعد المستفيدين- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلّم والنمو). وتوصلت نتائج البحث إلى أن الأداء الإستراتيجي ككل في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد بنفس الترتيب التالي: جاء في الترتيب الأول بعد العمليات الداخلية وبدرجة متوسطة، يليه بعد التعلّم والنمو وبدرجة متوسطة، ثم بعد المستفيدين وبدرجة متوسطة، وأخيراً البعد المالي وبدرج ضعيفة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول بعد المستفيدين تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول باقي الأبعاد والأداء الإستراتيجي ككل. ووجود فروق حول الأداء الإستراتيجي ككل وبعد العمليات الداخلية تعزى لمتغير المؤهل، بينما لا توجد فروق حول باقي الأخرى. ووجود فروق حول البعد المالي تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق حول باقي الأخرى والأداء الإستراتيجي ككل. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق حول (البعد المالي- بعد التعلّم والنمو) والأداء الإستراتيجي ككل تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق حول (بعد المستفيدين- بعد العمليات الداخلية). وفي ضوء النتائج تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإستراتيجي، الخريطة الإستراتيجية، الإدارات العامة للمناطق التعليمية، الكويت.

**Abstract:** The current research aimed to identify the reality of the strategic performance in public administrations for educational zones in the State of Kuwait, and to determine the impact of the variables (gender- qualification- years of experience- educational zone) on that, and to develop the strategic performance of public administrations for educational zones in the State of Kuwait in the light of the strategic map. The descriptive approach was used, and a sample was formed, the research consisted of (136) directors, observers, and department heads. The research tools included a questionnaire that included (40) phrases distributed over four axes (financial dimension- beneficiaries dimension- internal

operations dimension- learning and growth). The results of the research concluded that the strategic performance as a whole in public administrations for educational zones in the State of Kuwait came to a medium degree, The dimensions came in the same order as follows: It came in the first order internal operations with a medium degree, followed by learning and growth with a medium degree, then beneficiaries with a medium degree, and finally the financial dimension and a weak degree. The results indicated that there were statistically significant differences between the averages of the research sample members about beneficiaries' dimension due to gender variable, while there were no differences about the rest of dimensions and the strategic performance as a whole. And there are differences about the strategic performance as a whole and the internal operations dimension due to qualification variable, while there are no differences about the rest of dimensions. And there are differences about financial dimension due to experience variable, while there are no differences about the rest of dimensions and the strategic performance as a whole. The results also indicated that there are differences about (financial dimension—learning and growth) and the strategic performance as a whole due to educational zone variable, while there are no differences about (beneficiaries dimension- internal operations). In light of the results, a proposed vision was presented to develop the strategic performance of public administrations for educational zones in the State of Kuwait in the light of the strategic map.

**Key words:** Strategic Performance, Strategic Map, Public Administrations for Educational Zones, Kuwait.

#### مقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المتسارعة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة.

الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، وفي إطار التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية تزايد اهتمام معظم المنظمات الحديثة بأدائها الإستراتيجي، والبحث عن مداخل وأدوات مبتكرة تتوافق مع الفكر الإستراتيجي، وتمكنها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية تسهم في ريادتها وتفوقها بين المنظمات المناظرة (حجازي وعبدواي، 2015).

ويعد توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء بدايات الأداء الإستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، حيث بدأت المنظمات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات .. وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أمورًا يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل

أساسي من قبل القيادات العليا، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناغمها مع البعد الإستراتيجي المطلوب لها (Johnson, Scholes, 2008).

والأداء الإستراتيجي يصف الأداء الشامل على مستوى المنظمة، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، كما يتضمن كل نواتج الأداء المتوقعة (اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وأخرى)، ويوازن بين توجهات المنظمة بعيدة وقصيرة المدى، كما يحقق التكامل بين محصلة نواتج المنظمة المعلوماتية والإستراتيجية ويسهم في تقديم تغذية عكسية شاملة لإستراتيجية المنظمة تساعد في تقليص الفجوة الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمة.

ويعد قياس الأداء الإستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات مهمة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك (المغربي، 2007).

ويعد نموذج كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) أحد المقاييس المركبة للأداء التي تم ابتكارها عام (1992) والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة (Kaplan & Norton, 1992). وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى طرق الإدارة الإستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجياتها على المدى البعيد، كما تسمح للمديرين تلخيص أنواع الأعمال الحالية والمتوقعة بالمنظمة نظراً لتعدد مقاييس الأداء في نفس الوقت، ويرى الخبراء أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن توفر أيضاً إطاراً للحوار الإستراتيجي (Gering, 2000).

وقد أكد كابلان ونورتون أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبرها بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعد أيضاً محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السبب تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً، وأن الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي تتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن يؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى (Kaplan & Norton, 1992).

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة فيما يسمى شكل (الخرائط الإستراتيجية) والتي طبقها كابلان ونورتون على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 2004). والخريطة الإستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المنظمة والتي تؤثر في عملها، وتمثل المسار الأساسي للمنظمة أي الإستراتيجيات التي يجب اتباعها وأي الأشياء يجب التركيز عليها، وتساعدنا الخرائط الإستراتيجية على إعادة تعريف الإستراتيجية (أل عوشن، 2011).

وتعد الخريطة الإستراتيجية طريقة متسقة لوصف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بحيث يمكن صياغة الأهداف والمقاييس وإدارتها في ضوء المنظورات الأربعة، ومن ثم فهي تمثل الحلقة المفقودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Person, 2013). وتتضح أهمية الخريطة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة من خلال أنها تبين كيفية تنفيذ المؤسسة لإستراتيجياتها، توضح الأهداف اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، والعلاقات السببية فيما بينها، حيث تعد نموذجاً لعلاقات السبب والأثر حول كيفية توقع المؤسسة للنجاح، أنها تساعد في تحديد المقاييس القليلة الحاسمة للرقابة على تنفيذ الإستراتيجية، أنها تساهم في توصيل الإستراتيجية لكل فرد في المؤسسة، مما يؤدي إلى شعوره بالتوافق، أنها تستخدم كأداة فعالة في الاجتماعات لمناقشة الأمور ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة (Gering, 2000).

وتتضافر جهود دولة الكويت في تطوير الإدارات العامة للمناطق التعليمية وأول هذه الجهود وأهمها رؤية صاحب السمو أمير البلاد الشيخ صباح الأحمد الصباح (2010-2035)، وأهم محاورها يقدم بيان الرؤية خطوطاً إرشادية واضحة لما يجب أن تطمح الكويت لتحقيقه بحلول العام 2035، فمن خلال بيان الرؤية ذاته، يمكننا الخروج بخمسة محاور رئيسية وتمثل هذه المحاور الحالات النهائية المرغوبة التي تهدف دولة الكويت إلى تحقيقها بحلول العام 2035 من خلال خطتها الإنمائية والتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.

وفي الجانب الإداري تتضمن هذه الركيزة إصلاح الممارسات الإدارية والحكومية من أجل ترسيخ النزاهة، والشفافية، والمساءلة على مستوى الحكومة. ويحسن إصلاح الإدارة الحكومية فعالية وكفاءة تطبيق السياسات وتقديم الخدمات، حيث تلعب الإدارة دوراً مهماً للغاية في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية في دولة الكويت (المجموعة الثلاثية العملية للاستثمار، 2015).

#### مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود سالفة الذكر إلا أن هناك عدة صعوبات تواجه الإدارات العامة للمناطق التعليمية بالكويت وتحد من أدائها منها: تعاني إدارة التعليم في دولة الكويت من تحديات تواجه المديرين التربويين وأهمها نقص الخبرة العلمية والعملية بالعمل في الإدارة، وقلة الدورات التدريبية التي تهتم بتأهيل القياديين وغياب الرؤية المستقبلية لدى المديرين في وزارة التربية (شمس الدين، 2012).

ويتمثل التحدي المتعلق بتنظيم القطاع التعليمي ومؤسساته الرسمية في بناء الهياكل الأساسية بحيث تتحول الوظيفة الأولى للإدارة التربوية الرسمية إلى التركيز على أعمال التطوير والرقابة والتقويم والتحفيز والدعم للمدارس (وزارة التربية، 2019). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في تدريب القيادات التعليمية، وعدم اتباع الأساليب الحديثة في التدريب، والتركيز على الجانب النظري فقط، وضعف الاهتمام بالجانب العملي، وضرورة الاهتمام بمدخل الإدارة الحديثة كمدخل الإدارة الإستراتيجية حتى يحقق التدريب النتائج المرجوة في نهضة



وتنمية القيادات التعليمية (بهزادي، 2017). كما أظهرت دراسة أخرى تأثير الأداء الإداري للقيادات التربوية بصفة عامة والقيادات الوسطى بصفة خاصة، بالتحديات المعاصرة وأهمها الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات والعولمة (الرشيدي، 2015).

وتتسم الإدارة في المناطق التعليمية بالمركزية مما يمثل عائقاً أمام مديري المناطق في التجديد والتطوير، وقد أشارت دراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة (المطيري، 2014). وأشارت دراسة أخرى إلى أن المناطق التعليمية في دولة الكويت تواجه مشكلات تنظيمية (العتيبي، 2019). ويعني ذلك أن أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت يشوبه القصور ويتطلب الأمر تطويره على ضوء الخريطة الإستراتيجية. وتحددت أسئلة البحث في:

- 1- ما الأسس النظرية للخريطة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية؟
- 2- ما واقع أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت وثائقياً وميدانياً؟
- 3- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للخريطة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية.
- 2- الكشف عن الواقع النظري للأداء بالإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.
- 3- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت من خلال الخريطة الإستراتيجية.

#### أهمية البحث:

- 1- تقييم الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت سوف يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- 2- قد يساهم البحث في تحسين ورفع مستوى أداء الخدمات المالية والإدارية والتعليمية التي تقدمها الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت بصورة تتميز بالجودة العالية.
- 3- قد يساهم البحث في وضع آليات لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت الاستثمار الأمثل.

4- قد يسهم البحث في إثراء المكتبة التربوية العربية حيث إن هناك ندرة-في حدود علم الباحثة- في الدراسات العربية التي تناولت الخريطة الإستراتيجية كأداة لوصف الأداء الإستراتيجي، وترجمة الخطة الإستراتيجية للمؤسسات والمراكز البحثية والتربوية على وجه الخصوص.

#### حدود البحث:

1- الحد الموضوعي: تناول البحث أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت من زاوية اعتبار الإدارات العامة بمثابة وحدات إدارية، ومن ثم تناولها البحث تحت مسمى أداء المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتحددت أبعاد الأداء الاستراتيجي في: البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) لأن هذه الأبعاد تتوافق مع الخريطة الإستراتيجية.

2- الحد البشري: يقتصر البحث على القيادات الأكاديمية بالمناطق العامة للتعليم بدولة الكويت.

3- الحد المكاني: يشمل المناطق العامة للتعليم في المحافظات الست في دولة الكويت.

4- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2021.

#### منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره عملية منظمة يسعى الباحث من خلالها لجمع البيانات النوعية والكمية المقننة والمتعلقة بالظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة، ومن ثم يقوم الباحث بتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى الاستنتاجات التي تصف الظاهرة وصفاً دقيقاً (العدواني، 2016). كما استعان الباحث باستمارة خبراء، حيث تم استطلاع رأي بعض خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن التصور المبدئي لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت. وعليه فإن البحث الحالي استخدم من الأدوات ما يلي:

1- استبانة للتعرف على واقع الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.

2- إستمارة إستطلاع رأي الخبراء.

#### مصطلحات البحث:

#### 1- الأداء الإستراتيجي Strategy Performance:

يعرف أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً (Coakes, 2003). ويعرف أنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية ( Jones, George, Jennifer, 2008). كما يعرف أنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة

لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (Wheelen & Hunger, 2010). ويعرف الأداء الإستراتيجي إجرائياً أنه: النتيجة النهائية المتراكمة لكل أنشطة المنظمة ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، ومساعدة للمديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وذلك لغرض تحقيق أهدافها.

## 2- الخريطة الإستراتيجية Strategy Map:

هي طريقة متسقة لوصف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بحيث يمكن صياغة الأهداف والمقاييس وإدارتها في ضوء المنظورات الأربعة، ومن ثم فهي تمثل الحلقة الفقدودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Kaplan, Norton, 2004). وتعرف أنها رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي (Paul, 2010). وتعرف الخريطة الإستراتيجية إجرائياً أنها: رسم تخطيطي لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة يقوم بربط الأهداف الإستراتيجية في علاقات السبب والنتيجة بالمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حتى يمكن المديرين من التركيز على الأنشطة المطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

خطوات البحث: يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- 1) الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل: مقدمة، مشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهميته، منهج البحث، حدود البحث، أدوات البحث، مصطلحات البحث، وخطوات البحث).
- 2) الخطوة الثانية: تحديد الإطار النظري للبحث ويتضمن الأسس النظرية للخريطة الإستراتيجية والأسس النظرية للأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية.
- 3) الخطوة الثالثة: وصف وتحليل الوضع الراهن للأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت من منظور الوثائق وكذلك من منظور عينة الدراسة الميدانية.
- 4) الخطوة الخامسة: وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

القسم الثاني من البحث: الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي والخريطة الإستراتيجية للإدارات العامة للمناطق التعليمية:

أولاً: الأداء الإستراتيجي:

1- طبيعة الأداء الإستراتيجي وأهميته:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء بصفة عامة والأداء الإستراتيجي على وجه الخصوص، نتيجة تعدد المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمؤسسات، وقد ورد مفهوم الأداء باعتباره يمثل إنجاز الأعمال كما يجب أن يتم إنجازها (Asare, Conger, 2018). ويتفق ذلك مع توجهات العديد من الباحثين الذين أشاروا إلى البحث عن سبل إنجاز الأعمال دون النظر إلى الوسيلة التي تمت بها (Baird, 2017). وهناك اتجاهات فكرية متعددة اختلفت حول هذا الأمر، وقدمت دراسات معارضة لهذا التوجه انطلاقاً من مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Rajnoha, et al., 2016).

ويعرف الأداء أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Warren, P. Govert, G., Michel, 2003). ويعرف أنه محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (إدريس ومنصور، 2009). والأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعيتها من مختلف جوانبها، والهدف الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه (موسى ولاشين، 2016).

ويعرف الأداء الإستراتيجي بأنه مدخلاً تنظيمياً لصياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة والتحسين المستمر، ومن ضمنها الأطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الإستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة (Byrne, 2006). ويعرف أنه الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المؤسسة على عوائد مالية استثنائية من خلال الأداء العالي، ولا تكمن الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى لأي مؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل في القدرة على استدامتها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى مكانتها المرموقة (Rylkova & Chobtova, 2014).

كما يعرف الأداء الإستراتيجي أنه مجموعة من المقاييس تستخدمها المؤسسات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية (جمعة، 2017). وهناك من عرف الأداء الإستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها (Wheelen & Hunger, 2010) ويعرف أنه عملية التأكد من سعي المؤسسة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها (الزبيدي والطروانة والدويكات، 2020). وتعرف الباحثة الأداء الإستراتيجي أنه النتيجة النهائية المتراكمة لكل أنشطة المنظمة ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، ومساعدة للمديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وذلك لغرض تحقيق أهدافها.

وترجع أهمية الأداء الإستراتيجي في الفكر التنظيمي لعدة اعتبارات منها ما يلي:

- كونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح المؤسسات وفشلها في قراراتها وخططها الإستراتيجية، وعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير جوانب أداء المؤسسة كلها.
- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في الموضوعات الإستراتيجية التي توضح تباين المفهوم ومؤشرات القياس وفقاً لاختلاف أهداف المؤسسات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.
- تكمن أهمية الأداء الإستراتيجي في احتياج المؤسسات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (الشيخلي والجوفي، 2016).
- وترى الباحثة أن أهمية الأداء الإستراتيجي تكمن في أنه يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، مما يساعد على تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف، كما يساعد الأداء الإستراتيجي في التركيز على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

## 2- أبعاد الأداء الإستراتيجي:

تتعدد أبعاد الأداء الإستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي:

- أ- المحور المالي: يصف النتائج من الناحية المالية التقليدية ويعد من محاور تقويم الأداء، وتمثل نتائجه مقاييس موجبة نحو تحقيق الأهداف المالية والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة وتصنيع قيمة للمساهمين بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة وبشكل نسبي، ويركز هذا المحور على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر ونمو حجم المبيعات والعائد على حق الملكية والعائد على إجمالي الأصول والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية (Horngren, 2012). ويهتم المحور المالي بالنتائج المالية لبقية المحاور الأخرى، وعليه يجب ربط أهداف ومقاييس المحاور الأخرى بالأهداف المالية فضلاً عن امتلاك المحور المالي لثلاثة موضوعات إستراتيجية هي (نمو الإيراد، تخفيض الكلفة، واستغلال الأصول)، والتي يمكن أن تخدم كأساس لتحسين أهداف ومقاييس تشغيلية محددة (Hansen, D.R.& Mowen, 2006).
- ب- محور العميل/ المستفيد: يركز على العملاء في الأسواق التي تطرح فيها المؤسسة خدماتها أو إنتاجها، إذ يتم هنا تحديد مقاييس أداء المؤسسة في هذا المجال، وتتركز هذه المقاييس حول رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد، والحصول على حصة جديدة في السوق، وربحية العملاء، وترتبط هذه المقاييس بمحددات العميل ذات العلاقة بالوقت، والجودة والأداء والخدمة والكلفة المخفضة (الشيخلي والجوفي، 2016). ويساعد هذا المحور في التعرف على الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعميل، إذ يشكل جزءاً مهماً من المقاييس، فإن أخفقت المؤسسة

في تقديم المنتج أو الخدمة بما يلبي احتياجات العميل وبتكاليف مناسبة على المدى القصير والبعيد فلن تتولد إيرادات مما يؤدي إلى تدهور وضع المؤسسة المالي لذا من الضروري أن تتابع المؤسسة أي تغيرات في الجودة، ويسأل هذا المحور عن الكيفية التي يجب أن تكون بها المؤسسة أمام عملائها من أجل تحقيق رؤيتها (Schaltegger & Ludeke-Freund, 2011).

ج- محور التعلم والنمو: يركز على الكيفية التي يتم من خلالها إدارة الموارد ورأس المال البشري بالشكل الأمثل، وبصورة جيدة من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة، ويضم في مؤشرات البحث والتطوير وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء، وهو يجيب عن التساؤل هل المؤسسة تتغير وتحسن؟ كما يهتم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين في المؤسسة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون، ومدى قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطائها؟ وكيف تستطيع أن تجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة؟ (الشيخلي والجوفي، 2016). ويقوم هذا المحور أداء المؤسسة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس التالية:

- رضا العاملين: يمكن قياس رضا العاملين عن المؤسسة التي يعملون بها من خلال مقاييس استطلاع آرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة عامة، والتي يمكن تبويبها في خمسة محاور رئيسية هي (الانتماء والولاء للوظيفة، المكاسب والعوائد من المؤسسة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، والمشاركة والعدالة).
- المحافظة على العاملين: وذلك من خلال احتساب معدل دوران العاملين، فكلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة المؤسسة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة. ويتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركوا العمل على العدد الكلي للعاملين.
- إنتاجية العاملين: تمثل إنتاجية العاملين مقياساً للمخرجات المرتبطة بقابلية العاملين من حيث الإبداع والأداء والتطوير والمهارة والسلوك والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا العملاء (حسن وأحمد، 2011).

د- محور العمليات الداخلية: ويشمل قدرة المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية على تلبية التوقعات من قبل العملاء باعتماد القياس لدرجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تلبية هذه التوقعات، ويشمل هذا المحور الكلفة والجودة وأوقات الذروة، ويقدم للعميل قيمة يمكن أن تقلل تكاليف العمليات وإضافة قيمة مضافة للمنتج والخدمة من خلال الابتكار (Kaplan & Norton, 2010)، كما أن مواصلة تحقيق القيمة المضافة يتضمن تحديد العملية التي تساهم في تقديم القيمة الإضافية الأفضل والممكنة لإرضاء العملاء وتوقعاتهم (جلاب وجاسم، 2017). وبصورة عامة فإن الأهداف الرئيسية لهذا المحور هي تحسين العمليات والعلاقات مع العملاء، وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة المجهزة للعميل على ثلاث دورات هي الابتكار والإبداع، التشغيل، وخدمات ما بعد البيع، والتي تمثل سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة، ويقصد بسلسلة القيمة نظام متماسك ومتكامل من الأنشطة



الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، إذ إن الترابط المتسلسل بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها بعضاً من خلال التكلفة وفعالية إنتاجها، ومن المهم أن توفق المؤسسة بين هذه الأنشطة وفقاً للطريقة الإستراتيجية المثلى التي تحقق ميزة تنافسية (درويش، 2010).

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء الإستراتيجي:

الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة باعتباره دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، وقد أورد كريجر Kruger الأجزاء الستة للأداء والتي اعتبرها من العوامل المؤثرة فيه، وتشمل ما يلي:

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة، وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المؤسسة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المؤسسة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.
- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه والمنافسين.
- أنظمة المؤسسة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات... إلخ.
- العملية الإنتاجية (موسى ولاشين، 2016).

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات انطلاقاً من معايير معينة أهمها معيار التحكم، ليتم بذلك تقسيم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة كما يلي (مزهودة، 2000):

أ- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: هي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها إلى حد معين وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- العوامل التقنية: تتعلق بالجوانب التقنية للمؤسسة كقدرتها على التحكم في الآلات، الإنتاج... إلخ.
- العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشرية داخل المؤسسة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين... إلخ.

ب- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: هي العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة، وحيث إن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته. ومن العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة ما يلي: عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل سياسية، وعوامل تكنولوجية.

### 4- قياس الأداء الإستراتيجي وأهمية قياسه:

يعرف قياس الأداء الإستراتيجي أنه مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يعرف أنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما (ثابت، 2006). ويعرف أنه تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات



فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المؤسسات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية (رسلان، 2007). كما يعرف أنه عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Aguinis, 2009).

وعليه فإن مقياس الأداء هو المعيار الصحيح الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، ومقياس كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية وغيرها من جوانب العمل المختلفة (موسى ولاشين، 2016). ويتضمن قياس الأداء الإستراتيجي ثلاثة جوانب مهمة تشمل ما يلي:

أ- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: قياس الأداء يعمل في هذا المستوى- كعامل أول- يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

ب- البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج التنفيذي للخطة الموضوعية ككل، ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل ومنهجية التنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب لتحقيق الهدف من القياس.

ج- العوامل الخارجية: هي المستوى الثالث من مستويات القياس، ويقصد بها ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- المنافسين (ثابت، 2006).

وتتمثل أهمية قياس الأداء الإستراتيجي في النقاط التالية:

- يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها.
- يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة.
- تساعد علي تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط (عبد المحسن، 2003).

ثانياً: الخريطة الإستراتيجية:

### 1- مفهوم الخريطة الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ويراعي نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (ماهر، 2011). وتعرف أنها مجال عمل الإدارة العليا وتهتم بالمؤسسة ككل، وأنها عبارة عن وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحديد الطرق المطلوبة لتنفيذ هذه الأهداف والسياسات (بدر، 2000). وتعرف أنها تمثل مجموعة التداخلات الإدارية، وتكون في إطار مرشد للبدائل تصاغ في الحاضر وتصمم في المستقبل، وأنها تمثل فلسفة الإدارة العليا بالوصول إلى صور المستقبل البعيد، ويمكن من خلالها حل المشكلات من خلال قراءة البيئة (الغريزي، 2018).

وتعرف الخريطة الإستراتيجية أنها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية، وتساعد المنفيدين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الإستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة والخريطة الإستراتيجية في أسلوب لوصف الإستراتيجية (Robert & David, 2004). وتعرف أنها عرض مرئي لربط مكونات إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد للإستراتيجية (Robert & David, 2005). وتعرف أنها رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد من المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح (Paul, 2010). كما تعرف أنها نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات والأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها، أي أنها عبارة عن مربعات متصلة ببعضها بعضاً بعلاقة السبب والنتيجة، يتم ملؤها بعبارات تدل على الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي فإن بنود الإستراتيجية ومكوناتها تختلف من مؤسسة لأخرى (الملكاوي، 2008).

وهناك من عرفها أنها أداة شاملة تحدد بشكل واضح إستراتيجية وأهداف المؤسسة، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل معالجتها (دودين، 2010). كما تعرف الخريطة الاستراتيجية أنها المخطط الذي يصف كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح وعلاقة الأثر مع بعضها بواسطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) (غلاب وقنطاس، 2017). وتعرف الباحثة الخريطة الإستراتيجية أنها رسم تخطيطي لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة يقوم بربط الأهداف الإستراتيجية في علاقات السبب والنتيجة بالمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حتى يمنح المديرين التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

## 2- خصائص الخريطة الإستراتيجية:

تتسم الخريطة الإستراتيجية بالعديد من الخصائص، منها ما يلي:

- تتضمن أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مترابطة مع بعضها بعضاً وتقع ضمن صفحة واحدة.
- يصف المنظور المالي محصلة تتابع المناظير الأخرى، ويهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمالكين في المدى البعدي مستخدماً إستراتيجية الإنتاجية لتحسين هيكل التكاليف وتعزيز قيمة العميل.
- تظهر من خلال الخريطة كيف تتم مساندة العناصر الأربعة للتحسين الإستراتيجي (قيادة التكاليف، زيادة استغلال الموجودات، مصادر جديدة للعوائد، زيادة قيمة العملاء) بكل من (السعر، الجودة، الوفرة، الاختيار، الوظيفة، الخدمة، الشراكة، والعلامة التجارية).
- تساعد العمليات الداخلية وعمليات إدارة العملاء على إيجاد خصائص المنتج والخدمة، في حين يساعد الإبداع والعمليات التنظيمية العمليات الاجتماعية في إيجاد العلاقات وتكوين التصور الواضح عن المؤسسة.
- كل هذه العمليات مدعومة من خلال رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي.
- تمثل الأسهم التي تربط الأجزاء علاقات السبب والنتيجة (السعيد وآخرون، 2012).

## 3- أهمية الخريطة الإستراتيجية:

على الرغم من أن العديد من المؤسسات لديها إستراتيجيات جيدة، لكنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في كيفية تحويل أهدافها الإستراتيجية إلى برامج ومشروعات وخطط تشغيلية، وتحديد معايير ومؤشرات واضحة من خلال نظام قياس يعمل على قياس ومتابعة مدى تقدمها في تحقيقها، ويرجع ذلك إلى ضعف التنسيق وتوحيد جهود العاملين داخل المؤسسة نحو تحقيق الرؤية (عبد الرحيم، 2019).

وتعد الخريطة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية، أي توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الإستراتيجية وتنفيذها (غلاب وقنطاس، 2017). وتعد الخريطة الإستراتيجية أداة مكملة وداعمة لبطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسات من ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها بعضاً في إطار الأبعاد الأربعة (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم بما يساهم في توصيل الخطة الإستراتيجية وتوضيح مكوناتها وأهدافها إلى وحدات النشاط ومسؤولي التنفيذ بما يضمن وجود

مستوى عالٍ من الحشد والالتزام يمكن من تحديد المسارات الإستراتيجية الرئيسية المرتبطة بتنفيذ الأهداف، ووضع المقاييس والقيم المستهدفة ومتابعة وتحديد الفجوات واتخاذ اللازم بشأن ذلك (المغربي، 2009).

كما يظهر دور الخريطة الإستراتيجية في زيادة فعالية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجد المنفذون أن التصور المرئي للخريطة الإستراتيجية دافع ومحفز للمؤسسة، فالتنفيذ الناجح للإستراتيجية يتطلب كلاً من (وصف الإستراتيجية + إدارة الإستراتيجية) فلا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، ولا يمكن قياس ما لا يمكن وصفه، ويوضح نموذج الأداء المتوازن كيفية قياس الأهداف الإستراتيجية في ضوء الأبعاد الأربعة، كما تساعد بعض الشيء في إدارة الإستراتيجية، وتؤدي الخريطة الإستراتيجية الدور الخاص بوصف وتصوير الإستراتيجية، ولذلك فالنتائج المتطورة للمؤسسة = (الخريطة الإستراتيجية + نموذج الأداء المتوازن + الهيئة الموجبة إستراتيجياً) (Kaplan & Norton, 2004).

وتساعد الخرائط الإستراتيجية المؤسسات في الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والقيمة المتحققة لكل جوانب الإستراتيجية، وتساعد المديرين على تحقيق التراصيف (التعاون بين الأفراد أو المجموعات على قضية أو وجهة نظر مشتركة) لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال التنظيمي، ومن خلال إعطاء المزيد من الاهتمام لتحسين العمليات الداخلية مثل إدارة علاقات العملاء والثقافة والابتكار والاستثمار المناسب في الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي يمكن العمل على تنفيذ خطة تحقيق النجاح الإستراتيجي (Robert & David, 2005). وتسمح الخريطة الإستراتيجية بالمرور من مفهوم الإستراتيجية إلى خلق القيم المناسبة، وتعد وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتحقيق ما يلي:

- توضيح الإستراتيجية وتسهيل إيصالها لكل العاملين في المؤسسة.
- تحديد الإجراءات والعمليات الأساسية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.
- تحقيق التناسق بين الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، بحيث تعمل في مجملها في اتجاه خدمة الإستراتيجية.
- تسليط الضوء على الانحرافات الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجية، والقيام بالإجراءات الصحيحة المناسبة (Alain, 2010).

وترى الباحثة أهمية وجود إستراتيجية واضحة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها حتى تستطيع النجاح والمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وأن وجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة يمكن من خلالها رسم خريطة إستراتيجية. وأشار بعض الباحثين إلى أن المؤسسات تهتم بشكل متزايد بالخريطة الإستراتيجية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ الإستراتيجية الناجحة (Howard & Cameron, 2007).

## 4- مبادئ الخريطة الإستراتيجية وأبعادها:

يعد وضوح الأهداف أهم مرحلة في استخدام الخرائط الإستراتيجية، كما أن صياغة الأهداف وتحديدها من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الحكومية؛ نظراً لأن أهدافها متداخلة -مع بعضها بعضاً وأحياناً تكون غير محددة بوضوح، فهناك بعض الأهداف في حال تحقيقها لا يمكن القول إن المؤسسات الحكومية هي التي حققت هذا الإنجاز بنفسها بنسبة (100%) في مجالات مثل الصحة والتعليم -على سبيل المثال- فعلى الرغم من أن الدولة تلعب دوراً مهماً في تحسين الصحة والتعليم، لكن القطاع الخاص أيضاً يلعب دوراً في المجال نفسه، وبالتالي تحتاج عملية قياس النتائج والأثر إلى أهداف واضحة من البداية، وأن تكون هناك أدوار محددة لكل قطاع حتى يمكن حساب نسبة مساهمته في النتيجة النهائية (عبد الرحيم، 2019).

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الإستراتيجية منها ما يلي:

- أ- التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة:
- ب- تحقيق التنوع في القيمة المقترحة للعميل:
- ج- تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية:
- د- التراصيف الإستراتيجي يحدد قيمة الأصول غير الملموسة: Strategic Aligment
- هـ- التغيير من خلال القيادة التنفيذية:
- و- ترجمة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية:
- ز- تحقيق التراصيف في إستراتيجية المؤسسة:
- ح- أن تكون الأصول غير العينية مكانها:
- ط- أن تكون الإستراتيجية مسؤولة لكل فرد في المؤسسة:
- ي- أن تكون صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة:

وترتكز الخريطة الإستراتيجية على أربعة أبعاد ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وهي كالتالي:

أ- البعد المالي: يعد البعد المالي هو محصلة عمل جميع مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى، حيث يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسات التعليمية لا تهدف إلى الربحية وإنما تريد الوصول إلى الرضا العام والبعد المالي موجود ضمناً في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي يتمثل هدف البعد المالي في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لزيادة إنتاجيتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسات التعليمية (عبد العال، 2018). وتتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية أو المؤشرات بالنسبة لهذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

— تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلاب إلى الإجمالي، ونسبة مبالغ التمويل للبرامج إلى الإجمالي، نسبة

تكلفة الطالب إلى نصيب الطالب من إجمالي الدخل، ومتوسط تكلفة الطالب (إجمالي الإنفاق على مراحل الدراسة إلى إجمالي عدد الطلاب المقيدين)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب.

- الاستخدام الكفء للموارد: تتمثل مؤشرات هذا الهدف في نفقات تطوير هيئة التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، بالإضافة إلى نسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى إجمالي التمويل المطلوب.
- تعظيم الموارد الذاتية: تتمثل مؤشرات هذا الهدف في نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، ونسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونسبة الأموال التي يتم الحصول عليها من الصناديق الخاصة إلى الإجمالي، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة إلى نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد (جادو، 2013).

ب- بعد العملاء: تركز المؤسسات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للعميل، وتحدد كل مؤسسة قطاعات العملاء التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا العملاء، ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم (عبد العال، 2018). وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
  - توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
  - رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي (جادو، 2013).
- ج- بعد العمليات الداخلية: لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا العملاء وأصحاب المصالح يجب أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها، ويركز هذا البعد في المؤسسات التعليمية على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصولها إلى درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية، والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية لتحقيق الغايات المنشودة (حسن وأحمد، 2011). وبذلك فإن هذا البعد يحقق زيادة لإيرادات المؤسسات التعليمية، ويركز على تحديد الحلقات التي تحقق الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في النقاط التالية:

- تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- القدرة والسرعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.
- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق وخفض تكلفة العمليات التشغيلية (الهادي والشايع، 2017).



د- بُعد التعلُّم والنمو: يعبر هذا البعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعميق روح العصر (حسن وأحمد، 2011). وتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- التحسين المستمر في كل العمليات.
- التركيز على البحث والتطوير.
- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
- تكوين مخزون معرفي عالٍ المستوى للمؤسسات التعليمية (الهادي والشايع، 2017).

ثالثاً: طبيعة الإدارات العامة للمناطق التعليمية في دولة الكويت:

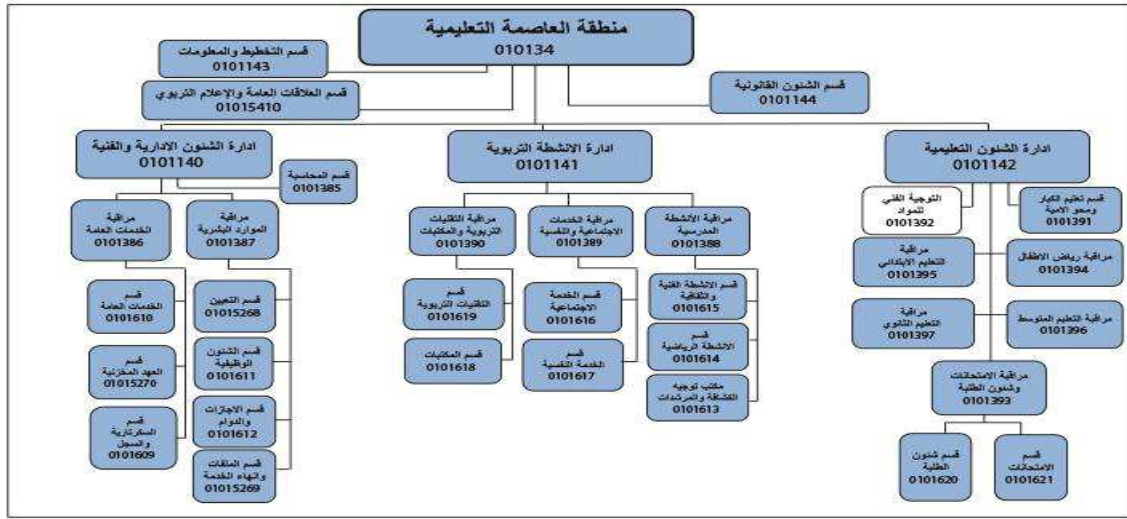
تتبع المناطق التعليمية في دولة الكويت قطاع التعليم العام، حيث يتكون قطاع التعليم العام من الوحدات

التنظيمية التالية:

- مكتب المتابعة الفنية.
- قسم السكرتارية.
- مجلس مديري المناطق التعليمية
- جهاز التوجيه الفني العام.
- الإدارة العامة للمنطقة التعليمية.
- إدارة التعليم الديني.
- إدارة التنسيق ومتابعة التعليم العام.

وتشمل الكويت ست مناطق تعليمية بواقع منطقة تعليمية واحدة فقط في كل محافظة، وهي منطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة حولي التعليمية، ومنطقة الفروانية التعليمية، ومنطقة مبارك الكبير التعليمية، ومنطقة الأحمدية التعليمية، وأخيراً منطقة الجهراء التعليمية. ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمنطقة العاصمة التعليمية، وهو نفس الهيكل التنظيمي الذي تتكون منه جميع المناطق التعليمية.





شكل (1) الهيكل التنظيمي لمنطقة العاصمة التعليمية (وزارة التربية، 2020-أ)

يتضح من شكل السابق أن جميع المناطق التعليمية يرأسها مدير المنطقة التعليمية، وتتكون كل منطقة تعليمية من إدارة الشؤون التعليمية ويتبعها: (التوجيه الفني للمواد، قسم تعليم الكبار، مراقبة رياض الأطفال، مراقبة التعليم الابتدائي، مراقبة التعليم المتوسط، مراقبة التعليم الثانوي، ومراقبة الامتحانات وشؤون الطلبة)، وإدارة الأنشطة التربوية ويتبعها: (مراقبة الأنشطة المدرسية، مراقبة الخدمات الاجتماعية والنفسية، ومراقبة التقنيات التربوية والمكتبات)، وإدارة الشؤون الإدارية والفنية ويتبعها: (مراقبة الموارد البشرية، ومراقبة الخدمات العامة)، وقسم الشؤون القانونية، وقسم التخطيط والمعلومات، وقسم المحاسبة، بالإضافة إلى قسم العلاقات العامة والإعلام التربوية.

وفيما يلي عرض اختصاصات المناطق التعليمية:

#### 1- اختصاصات مديري المناطق التعليمية: تشمل اختصاصات مديري المناطق التعليمية ما يلي:

- وضع تفصيلات السياسات التربوية والتعليمية ومتطلبات تنفيذها على مستوى المناطق التعليمية والمدارس التابعة لها.
- إقرار كافة النظم والقواعد العامة التي تحكم أنشطة المناطق التعليمية في مجالات القبول والتسجيل والامتحانات والاختبار والترقيات وغيرها من الأمور المرتبطة بالعملية التعليمية والقائمين عليها، وذلك ضماناً لتوحيد السياسات وأساليب العمل في المناطق المختلفة.
- بحث احتياجات المدارس من العنصر البشري في مجالات التعليم والتوجيه، وذلك في ضوء المناهج الدراسية ولائحة القبول وكثافة الفصول والشواغر المتوقعة واحتمالات النمو.

- التقويم الدوري لإنجازات المناطق في المجالات التربوية والتعليمية ومناقشة تقارير جهاز توجيه حول الظواهر التي يكشف عنها الميدان في هذه المجالات، واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- دراسة المشكلات والصعوبات التي تعترض سير العمل في المناطق التعليمية والمدارس التابعة لها، والاتفاق على كيفية مواجهتها بهدف رفع كفاءة أداء العملية التعليمية (وزارة التربية، 2020-ب).

## 2- اختصاصات جهاز توجيه الفني العام: يختص التوجيه الفني العام للمواد الدراسية بما يلي:

- اقتراح السياسات العامة للمجالات الدراسية والأنشطة والخدمات التربوية المرتبطة بها في ضوء الأهداف التربوية التي تسعى وزارة التربية في دولة الكويت إلى تحقيقها.
- الإشراف على متابعة السياسات العامة للمجالات الدراسية والأنشطة التربوية في المراحل التعليمية المختلفة في ضوء الأهداف العامة للتربية وأهداف تدريس المجالات الدراسية.
- دراسة الخطط الدراسية لمراحل التعليم العام واقتراح التعديلات عليها وفقاً للمستجدات والمتغيرات التربوية.
- تطوير مستوى أداء الموجهين والمعلمين من خلال الزيارات الميدانية والبرامج التدريبية والندوات.
- تقويم أداء الموجهين الفنيين الأوائل بالاشتراك مع مديري المناطق التعليمية.
- حصر المشكلات التي تظهر من خلال ممارسة العمل الميداني ودراستها واقتراح الحلول المناسبة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والفنيين والموجهين الفنيين، واقتراح البرامج التدريبية اللازمة.
- إعداد تقارير دورية وسنوية عن واقع العمل التربوي، وذلك من خلال واقع تقارير الموجهين الأوائل واقتراح الحلول المناسبة ورفعها إلى وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية (وزارة التربية، 2020-أ).

## 3- اختصاصات الإدارة العامة للمنطقة التعليمية: تشمل اختصاصات الإدارة العامة للمنطقة التعليمية ما يلي:

- اقتراح حجم ونوعية الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لسير العمل بمدارس المنطقة التعليمية المسؤولة عنها، ووحداتها الإدارية.
- الإشراف على العاملين داخل المنطقة التعليمية وخطط تحركاتهم وإجراء التنقلات بينهم ومساءلتهم.
- إعداد التقارير الدورية للوكيل المساعد للشؤون التعليمية عن سير العمل بمنطقته متضمنة كافة المقترحات التي تتعلق بمستوى الأداء بمدارس المنطقة التعليمية (وزارة التربية، 2020-أ).

وتتكون الإدارة العامة للمنطقة التعليمية مما يلي:

أ- قسم الشؤون القانونية.

ب- قسم التخطيط والمعلومات.

ج- قسم العلاقات العامة والإعلام التربوي.

د- إدارة الشؤون التعليمية.

هـ- إدارة الأنشطة التربوية.

و- إدارة الشؤون الإدارية والفنية.

ز- إدارة الشؤون الهندسية.

القسم الثالث من الدراسة: واقع أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت ميدانياً

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت، من خلال ما يلي:
  - تحديد واقع البعد المالي في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.
  - تحديد واقع بعد المستفيدين في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.
  - تحديد واقع بعد العمليات الداخلية في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.
  - تحديد واقع بعد التعلّم والنمو في مناطق التعليم بدولة الكويت.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع البحث المديرين والمراقبين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية الست (العاصمة- حولي- الفروانية- الأحمدية- الجهراء- مبارك الكبير) بدولة الكويت والبالغ عددهم (136) مدير ومراقب ورئيس قسم حسب إحصائية العام الدراسي 2021/2020، وقامت الباحثة بالتطبيق على المجتمع كله باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (136) استبانة تمثل (100%) من مجتمع البحث والذي يتضمن مستويات مختلفة من حيث: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للمتغيرات السابقة.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للمتغيرات الجغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	56 %41.2
	أنثى	80 %58.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118 %86.8
	ماجستير	10 %7.4
	دكتوراه	8 %5.9
الخبرة	1-5 سنوات	12 %8.8
	6-10 سنوات	14 %10.3
	أكثر من 10 سنوات	110 %80.9
العاصمة	20	%14.71

17.65%	24	حولي	المنطقة التعليمية
17.65%	24	الفروانية	
18.38%	25	مبارك الكبير	
17.65%	24	الأحمدي	
13.97%	19	الجهراء	

ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية لكونها أنسب الأدوات للتعامل مع مجتمع الدراسة وعينتها، وفيما يلي وصف تفصيلي للاستبانة:

1- بناء الأداة: فيما يخص بناء أداة الدراسة واختيار عبارات الاستبانة، فقد مر ذلك بعدة خطوات هي:

– الاطلاع على الكتابات والدراسات ذات العلاقة.

– دراسة وتحليل الأدب النظري المرتبط بالأداء الإستراتيجي.

– تحليل أدوات الدراسات السابقة المتصلة بالأداء الإستراتيجي.

ومن ثم تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وتتكون الاستبانة من جزئين أساسيين كما يلي:

أ- البيانات الأولية: وتضم أربعة حقول هي: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمنطقة التعليمية، كالتالي:

• الجنس له فئتان: ذكور، إناث.

• المؤهل العلمي له ثلاث فئات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.

• الخبرة لها ثلاث فئات هي: 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

• المنطقة التعليمية لها ستة فئات هي: العاصمة، حولي، الفروانية، مبارك الكبير، الأحمدي، الجهراء.

ب- محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (40) عبارة، حيث يتكون هذا الجزء من أربعة محاور

ويضم كل محور عدداً من العبارات، ويوضحها الجدول التالي:

#### جدول (2)

##### محاور الاستبانة في صورتها الأولية

عدد العبارات	المحور	م
9	البعد المالي	1
10	بعد المستفيدين	2
11	بعد العمليات الداخلية	3
10	بعد التعلم والنمو	4
40	الاستبانة ككل	

وتم صياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، ولكل عبارة ثلاثة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي كالتالي: عالية (3 درجات)، متوسطة (درجتان)، ضعيفة (درجة واحدة). ويضع أفراد عينة البحث علامة (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأي كل منهم. وتتمثل أهم الخصائص السيكومترية للاستبانة فيما يلي:

2- صدق الاستبانة **Validity**: وتم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وبلغ عددهم (10) محكمين لإبداء آرائهم حول ما يلي: مدى مناسبة محاور الاستبانة لقياس الأهداف المرجوة، مدى مناسبة العبارات في كل محور، مدى ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، مدى السلامة اللغوية للعبارات، ومقترحات المحكمين بالإضافة أو الحذف أو التعديل. وتم تعديل الاستبانة وفقاً لمقترحاتهم من خلال الإعتماد على معيار اتفاق (80%) من المحكمين لاعتماد التعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث تم حذف عبارة واحدة من المحور الثاني وعبارة من المحور الرابع، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وأصبحت الاستبانة تتكون من (38) عبارة، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) باستخدام معامل بيرسون Pearson Correlation، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (40) مدير ومراقب ورئيس قسم، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

جدول (3)

معامل الارتباط	المحور
0.775**	البعد المالي
0.904**	بعد المستفيدين
0.929**	بعد العمليات الداخلية
0.918**	بعد التعلم والنمو

\*\*دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة عالية، وقد تراوحت بين (0.775-0.929) وجميعها دالة إحصائياً عند (0.01) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

3- ثبات الاستبانة: تم حساب الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ للاستبانة ككل وكل محور من محاورها من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS) بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

جدول (4)

## معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد المالي	9	0.82
بعد المستفيدين	9	0.84
بعد العمليات الداخلية	11	0.87
بعد التعلم والنمو	9	0.86
الاستبانة ككل	38	0.87

يتضح من جدول (4) أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.87)، ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، وأن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية، وتراوحت معاملات الثبات بين (0.82-0.87)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية، ويمكن الوثوق والاطمئنان إلى النتائج التي يتم الحصول عليها.

## رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات (Frequency)، النسبة المئوية (Percentage) للتعرف على خصائص وسمات عينة الدراسة، وكذلك لتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على عبارات وأبعاد أداة الدراسة، ويفيد في ترتيب عبارات وأبعاد أداة الدراسة وفقاً لأعلى متوسط حسابي وتحديد درجة الأداء الإستراتيجي في مناطق التعليم بدولة الكويت.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى تشتت عبارات وأبعاد أداة الدراسة، ويفيد في ترتيب البنود حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كاي<sup>2</sup> لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة.

## خامساً: نتائج الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بواقع الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث، التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

## 1- النتائج المتعلقة بواقع البعد المالي في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة من عبارات المحور الأول، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول البعد المالي

م	العبارة	عالية		متوسطة		منخفضة		الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	توجد زيادة سنوية لميزانية المناطق التعليمية.	12	8.8	56	41.2	68	50.0	1.59	7	منخفضة	كا <sup>2</sup>	0.000
2	تخصص ميزانية لتطوير أداء العاملين بالمناطق التعليمية.	8	5.9	49	36.0	79	58.1	1.48	9	منخفضة	كا <sup>2</sup>	0.000
3	توظف الموارد المالية لتحسين نواتج العمل في المنطقة التعليمية.	21	15.4	56	41.2	59	43.4	1.72	3	متوسطة	كا <sup>2</sup>	0.000
4	تستخدم الموارد المالية بشكل كفاء في المنطقة التعليمية.	22	16.2	58	42.6	56	41.2	1.75	1	متوسطة	كا <sup>2</sup>	0.000
5	تستثمر الموارد المالية لتحسين كفاءة مبنى المنطقة التعليمية.	16	11.8	59	43.4	61	44.9	1.67	4	متوسطة	كا <sup>2</sup>	0.000
6	يتم توفير الموارد المالية اللازمة لشراء التجهيزات والأدوات والخامات.	16	11.9	70	51.9	50	36.2	1.74	2	متوسطة	كا <sup>2</sup>	0.000
7	توظف الموارد المالية لتطوير الأداء الإداري للمنطقة التعليمية.	13	9.6	56	41.2	67	49.3	1.60	6	منخفضة	كا <sup>2</sup>	0.000
8	تستخدم الموارد المالية لتقديم الأنشطة والبرامج الترفيهية للمنطقة	19	14.0	46	33.8	71	52.2	1.62	5	منخفضة	كا <sup>2</sup>	0.000



التعليمية.												
0.000	36.90	منخفضة	8	0.67	1.58	52.2	71	37.5	51	10.3	14	توضع خطط لتنمية مصادر التمويل الحكومي للمنطقة التعليمية.
			منخفضة	-	0.68	1.64	البعد ككل					

يتضح من بيانات الجدول (5) أن البعد المالي ككل جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.64) والانحراف المعياري (0.68)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (9) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (4) "تستخدم الموارد المالية بشكل كفاء في المنطقة التعليمية"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (18.06)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (41.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (42.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (16.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة البحث تقريباً يروا ضعف استخدام الموارد المالية بشكل كفاء في المنطقة التعليمية، وهذا يتطلب إعادة النظر في كيفية استخدام وإدارة الموارد المالية في المناطق التعليمية بدولة الكويت، ويتطلب إدارة استخدام الموارد المالية وعي مديري المناطق بأوجه الإنفاق التي يجب توظيف الموارد المالية فيها، وتحديد أولويات لذلك حتى لا يهدر جزء من الميزانية المخصصة للمناطق التعليمية.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (6) "يتم توفير الموارد المالية اللازمة لشراء التجهيزات والأدوات والخامات"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (86.29)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (36.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (51.9%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (11.9%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة البحث تقريباً يروا أن غالباً ما يتم توفير الموارد المالية اللازمة لشراء التجهيزات والأدوات والخامات، لأن بدون توفير الأدوات والخامات اللازمة لا يمكن سير العمل في المناطق التعليمية وبدونها يتوقف العمل، لذا تعتبر من الضرورات التي تسعى المناطق التعليمية جاهدة إلى توفيرها.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (2) "تخصص ميزانية لتطوير أداء العاملين بالمناطق التعليمية"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (56.04)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (58.1%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (36.0%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (5.9%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة البحث تقريباً يروا ضعف تخصيص ميزانية لتطوير أداء العاملين بالمناطق

التعليمية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة للمناطق التعليمية، وقد انعكس ذلك سلباً على الميزانية المخصصة لتطوير أداء العاملين، مما ينعكس سلباً على الأداء المهني لهم وتغوق سير العمل في المناطق التعليمية.

## 2- النتائج المتعلقة بواقع بعد المستفيدين في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة من عبارات المحور الثاني، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

### جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بعد

#### المستفيدين

م	العبارة	عالية		متوسطة		منخفضة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق	
		%	ك	%	ك	%	ك					الدلالة	كا <sup>2</sup>
10	توفر المنطقة التعليمية بيئة جاذبة للمستفيدين من خدماتها.	16.2	22	52.2	71	31.6	43	1.85	0.68	6	متوسطة	0.000	26.66
11	تحرص المنطقة التعليمية على تحقيق رضا المستفيدين منها.	27.9	38	52.2	71	19.9	27	2.08	0.69	2	متوسطة	0.000	23.13
12	تعمل المنطقة التعليمية على تلبية احتياجات المستفيدين.	29.4	40	50.0	68	20.6	28	2.09	0.70	1	متوسطة	0.000	18.59
13	توفر المنطقة التعليمية الأدوات اللازمة لتتبع تفضيلات المستفيدين.	8.1	11	62.5	85	29.4	40	1.79	0.58	8	متوسطة	0.000	61.34
14	تحرص المنطقة التعليمية على تقديم خدمات جيدة للمستفيدين.	23.5	32	54.4	74	22.1	30	2.01	0.68	3	متوسطة	0.000	27.24
15	يتم التواصل مع المستفيدين بانتظام من قبل المنطقة التعليمية.	15.4	21	55.1	75	29.4	40	1.86	0.66	5	متوسطة	0.000	33.10
16	تستطلع المنطقة التعليمية آراء المستفيدين في مستوى الخدمات المقدمة.	11.0	15	43.4	59	45.6	62	1.65	0.67	9	منخفضة	0.000	30.54
17	تدرس المنطقة التعليمية المشكلات التي تعترض المستفيدين أثناء سير العمل.	19.1	26	51.5	70	29.4	40	1.90	0.69	4	متوسطة	0.000	22.29

0.000	26.49	متوسطة	7	0.68	1.82	33.1	45	51.5	70	15.4	21	تستطلع المنطقة التعليمية آراء المستفيدين حول آليات تطوير العمل بها.	18
		متوسطة	-	0.67	1.89	البعد ككل							

يتضح من بيانات الجدول (6) أن بعد المستفيدين ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.89) والانحراف المعياري (0.67)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (9) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (12) "تعمل المنطقة التعليمية على تلبية احتياجات المستفيدين"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (18.59)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (20.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (50.0%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (29.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية غالباً ما تعمل على تلبية احتياجات المستفيدين، وقد يتحقق ذلك من خلال إنجاز ما يحتاجونه من معاملات والحرص العاملين في المناطق التعليمية على سرعة إنجاز هذه المعاملات، مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (11) "تحرص المنطقة التعليمية على تحقيق رضا المستفيدين منها"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (23.13)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (19.9%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (52.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (27.9%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية غالباً ما تحرص على تحقيق رضا المستفيدين منها، وقد يتحقق ذلك من خلال سرعة إنجاز معاملات المستفيدين. وقد أشارت دراسة Nayeri (2008) Mashhadi & Mohajeri إلى أن قدرة المؤسسات على التحليل البيئي الإستراتيجي لموقفها يتوقف على عدد العملاء التي تجتذهم ومستوى رضاهم عن الخدمة التي تقدمها. كما توجد فروق بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (16) "تستطلع المنطقة التعليمية آراء المستفيدين في مستوى الخدمات المقدمة"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (30.54)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (45.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (43.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (11.0%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة البحث تقريباً يروا أن المنطقة التعليمية نادراً ما تحرص على استطلاع آراء المستفيدين في مستوى الخدمات المقدمة نتيجة ضعف وعي المسؤولين

ومديري المناطق التعليمية بأهمية دور المستفيدين في الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها وتحديد نقاط الضعف أو أوجه القصور لعلاجها، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل ورضا المستفيدين.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2019) التي توصلت إلى أن بعد المستفيدين قد جاء بدرجة متوسطة، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة نوفل سمايلي، وفضيلة بوطورة (2017) التي توصلت إلى أن بعد التعلّم والنمو قد جاء بدرجة منخفضة، كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرشيد والعاظمي وضيف الله (2021) التي توصلت إلى أن بعد المستفيدين قد جاء بدرجة كبيرة.

### 3- النتائج المتعلقة بواقع بعد العمليات الداخلية في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة من عبارات المحور الثالث، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

#### جدول (7)

#### التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث

#### حول بعد العمليات الداخلية

م	العبارة	عالية		متوسطة		منخفضة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك						
19	تحرص المنطقة التعليمية على تسير الإجراءات الإدارية لإنجاز التعاملات.	59	43.4	56	41.2	21	15.4	2.28	0.72	2	متوسطة	19.69	0.000
20	تسعى المنطقة التعليمية لتطوير أداؤها باستمرار.	48	35.3	63	46.3	25	18.4	2.17	0.72	3	متوسطة	16.16	0.000
21	تضع المنطقة التعليمية خطة لتطوير أداؤها في المجالات الأكاديمية.	25	18.4	72	52.9	39	28.7	1.90	0.68	10	متوسطة	25.69	0.000
22	توفر المنطقة التعليمية الاحتياجات اللازمة لإنهاء تعاملاتها.	36	26.5	72	52.9	28	20.6	2.06	0.69	5	متوسطة	24.24	0.000
23	توجد برامج وإجراءات تشغيلية تسهم في وصول المنطقة التعليمية إلى التميز.	29	21.3	81	59.6	26	19.1	2.02	0.64	6	متوسطة	42.19	0.000
24	تطبق المنطقة التعليمية معايير الجودة الشاملة في كافة المجالات المالية والخدمية.	24	17.6	67	49.3	45	33.1	1.85	0.70	11	متوسطة	20.40	0.000
25	تطور المنطقة التعليمية وحداتها الإدارية والتنظيمية	28	20.6	71	52.2	37	27.2	1.93	0.69	9	متوسطة	22.69	0.000

باستمرار.													
0.000	38.84	متوسطة	4	0.64	2.08	16.9	23	58.1	79	25.0	34	26	تحدد المنطقة التعليمية القواعد العامة التي تحكم أنشطتها بشكل واضح.
0.001	14.53	متوسطة	7	0.72	1.96	27.9	38	48.5	66	23.5	32	27	تحرص المنطقة التعليمية على مساعدة العاملين على استيعاب رؤيتها ورسالتها.
0.023	7.51	متوسطة	8	0.75	1.96	30.1	41	44.1	60	25.7	35	28	تطور المنطقة التعليمية العمليات الإدارية والوظيفية باستمرار.
0.000	29.57	متوسطة	1	0.67	2.29	11.8	16	47.8	65	40.4	55	29	تدرس المنطقة التعليمية المشكلات التي تعترض سير العمل بالمدارس التابعة لها.
			متوسطة	-	0.69	2.05	البعد ككل						

يتضح من بيانات الجدول (7) أن بعد العمليات الداخلية ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.05) والانحراف المعياري (0.69)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (11) عبارة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (29) "تدرس المنطقة التعليمية المشكلات التي تعترض سير العمل بالمدارس التابعة لها"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (29.57)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (11.8%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (47.8%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (40.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن ما يقرب من نصف أفراد عينة البحث يروا أن معظم المناطق لتعليمية تدرس المشكلات التي تعترض سير العمل بالمدارس التابعة لها المشكلات التي تعترض سير العمل بالمدارس التابعة لها، حيث إن دراسة هذه المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها يساعد على نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (19) "تحرص المنطقة التعليمية على تيسير الإجراءات الإدارية لإنجاز التعاملات"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (19.69)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (15.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (41.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (43.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلث أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية غالباً ما تحرص على تيسير

الإجراءات الإدارية لإنجاز التعاملات حتى لا يتوقف العمل أو يكون هناك بطء في إنجاز معاملات المستفيدين، مما ينعكس سلباً على رضا المستفيدين ووجود اتجاهات سلبية لديهم اتجاه المناطق التعليمية والعاملين فيها.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (24) "تطبق المنطقة التعليمية معايير الجودة الشاملة في كافة المجالات المالية والخدمية"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (20.40)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (33.3%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (49.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (17.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية أحياناً تطبق معايير الجودة الشاملة في كافة المجالات المالية والخدمية، وتؤكد هذه النتيجة ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة المجالات، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أشارت دراسة (Wu, Lin, & Chang (2011) إلى أن بعد العمليات الداخلية له دور مهم في تقييم الأداء، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2019) التي توصلت إلى أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بدرجة متوسطة، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرشيد والعاظمي وضيف الله (2021) التي توصلت إلى أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بدرجة كبيرة.

#### 4- النتائج المتعلقة بعد التعلّم والنمو في الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة من عبارات المحور الرابع، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

#### جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بعد التعلّم والنمو

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%						
30	تُنبئ المنطقة التعليمية قدرات جميع العاملين بها.	28	20.6	74	54.4	34	25.0	1.96	0.68	5	متوسطة	27.59	0.000
31	تعزز المنطقة التعليمية الإبداع لدى العاملين فيها.	36	26.5	62	45.6	38	27.9	1.99	0.74	3	متوسطة	9.24	0.010
32	تشجع المنطقة التعليمية العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم.	39	28.7	63	46.3	34	25.0	2.04	0.73	1	متوسطة	10.60	0.005
33	تحرص المنطقة التعليمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.	35	25.7	62	45.6	39	28.7	1.97	0.74	4	متوسطة	9.37	0.009

0.024	5.84	متوسطة	7	0.76	1.92	33.1	45	41.9	57	25.0	34	تُقيم المنطقة التعليمية عمليات التعلّم والنمو المبني للعاملين باستمرار.
0.000	68.65	متوسطة	6	0.72	1.94	26.7	36	51.1	69	22.2	30	توفر المنطقة التعليمية مناخ داعم لتحسين أداء العاملين فيها.
0.000	21.46	متوسطة	9	0.73	1.68	47.1	64	37.5	51	15.4	21	تشجع المنطقة التعليمية العاملين بها على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العمل.
0.039	5.49	متوسطة	2	0.76	2.03	27.2	37	42.6	58	30.1	41	تتابع المنطقة التعليمية تنفيذ السياسات التربوية على مستوى المدارس التابعة لها.
0.041	4.07	متوسطة	8	0.77	1.91	34.6	47	39.7	54	25.7	35	تتيح المنطقة التعليمية الفرصة أمام العاملين للمشاركة ومقترحاتهم في العمل بحرية.
			متوسطة	-	0.79	1.94	البعد ككل					

يتضح من بيانات الجدول (8) أن بعد التعلّم والنمو ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.94) والانحراف المعياري (0.79)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (9) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (32) "تشجع المنطقة التعليمية العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (10.60)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (25.0%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (46.3%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (28.7%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أقل من نصف أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية أحياناً ما تشجع العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم، حيث تعد برامج التنمية المهنية من الموضوعات الرئيسية في مجال تحسين العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة فاعلية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (37) "تتابع المنطقة التعليمية تنفيذ السياسات التربوية على مستوى المدارس التابعة لها"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (5.49)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (27.2%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (42.6%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (30.1%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلث أفراد عينة البحث يروا أن المنطقة التعليمية أحياناً ما تتابع تنفيذ السياسات التربوية على مستوى المدارس التابعة لها للتأكد من مدى تحقيق هذه السياسات، ومدى سير العمل في المدارس وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، والوقوف على المشكلات التي قد تواجه المدارس.



وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول العبارة رقم (36) "تشجع المنطقة التعليمية العاملين بها على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العمل"، حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  (21.46)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (47.1%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (37.5%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (15.4%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أقل من نصف أفراد عينة البحث يروا أنه نادراً ما تشجع المنطقة التعليمية العاملين بها على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العمل، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي مديري المناطق التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام بأهمية البحث العلمي ودوره في اتخاذ القرارات وتحسين العمل وتطويره، وعدم إلمامهم بخطوات ومهارات البحث العلمي، وقد أصبح البحث العلمي أهم وسائل تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات.

وقد أشارت دراسة (Wu, Lin, & Chang (2011) إلى أن المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعليم ذات تأثير معنوي مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2019) التي توصلت إلى أن بعد التعلم والنمو قد جاء بدرجة متوسطة، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرشيد والعاظمي وضيف الله (2021) التي توصلت إلى أن بعد التعلم والنمو قد جاء بدرجة كبيرة. ومن خلال عرض النتائج السابقة يتضح الأداء الإستراتيجي للمناطق التعليمية ككل بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (1.88) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت أبعاد الأداء الإستراتيجي بالترتيب التالي: جاء في الترتيب الأول بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة، يليه بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (1.94) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، ثم بعد المستفيدين بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة، وأخيراً البعد المالي بمتوسط حسابي بلغ (1.64) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة منخفضة. ويتضح أن الأبعاد الأداء الإستراتيجي السابقة هي نفس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

القسم الرابع من الدراسة: التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء الخريطة الإستراتيجية:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم عمل مخطط مبدئي للتصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخريطة الاستراتيجية وعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية، وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، وبعد إجراء التعديلات المقترحة على المخطط المبدئي لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخريطة الاستراتيجية، يمكن طرح الصورة النهائية للتصور المقترح وفقاً للمحاور التالية:

– المحور الأول: منطلقات التصور المقترح.

- المحور الثاني: مكونات التصور المقترح.
- المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- المحور الرابع: معوقات التنفيذ وسبل التغلب عليها.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: منطلقات التصور المقترح:

تحدد أهم المنطلقات الفكرية للتصور المقترح لتطبيق الخريطة الإستراتيجية في تطوير الأداء لمناطق التعليم بدولة الكويت بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ويمكن تقسيم منطلقات التصور إلى:

#### 1- المنطلقات النظرية:

- أ- أن الأداء الإستراتيجي يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف.
- ب- أن الخريطة الإستراتيجية تعد من إحدى الأدوات الفعالة لبناء ثقافة الأداء المرتفع، وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.
- ج- أن الخريطة الإستراتيجية إحدى الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة في وصف أدائها الإستراتيجي الذي يحدد مسارها المستقبلي، ويعكس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.
- د- تعد الخريطة الإستراتيجية أداة اتصال فعالة تسهم في توصيل الخطة الإستراتيجية لجميع منسوبي المناطق التعليمية والفئات المستفيدة بطريقة سريعة ومختصرة.
- هـ- تتضمن الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الأبعاد الأربعة للأداء الإستراتيجي، والتي تتمثل في البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
- و- تعمل الخريطة الإستراتيجية على تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً.

#### 2- المنطلقات المحلية:

- أ- هناك اهتمام ملحوظ من وزارة التربية في دولة الكويت بالجودة وتطبيقها في جميع المناطق التعليمية.
- ب- تسعى وزارة التربية في دولة الكويت لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية.
- ج- تهتم وزارة التربية بالعمل على مواكبة التكنولوجيا في تطوير العمل.
- د- هناك مساعي من وزارة التربية لدعم عملية تطوير الأداء الاستراتيجي.
- هـ- يمكن تهيئة بيئة العمل في المناطق التعليمية لتنفيذ التصور المقترح.

## 3- المنطلقات الميدانية:

- أ- الافتقار إلى وجود خطط لتنمية مصادر التمويل الحكومي للمنطقة التعليمية.
- ب- ضعف توظيف الموارد المالية لتطوير الأداء الإداري للمناطق التعليمية.
- ج- صعوبة تعرف الفئات المستفيدة من المناطق التعليمية على رؤيتها وسالتها وأهدافها.
- د- افتقار المناطق التعليمية إلى متخصصين في الفكر الإستراتيجي المعاصر لتوصيل رؤيتها ورسالتها وأهدافها بشكل مختصر إلى الفئات المستفيدة.
- هـ- غياب مشاركة المناطق التعليمية في صنع السياسة التعليمية والقرار التربوي.
- و- ضعف اهتمام المناطق التعليمية بتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة احتياجات المستفيدين.
- ز- الافتقار إلى توفير الأدوات اللازمة لتتبع احتياجات المستفيدين.
- ح- افتقار المناطق التعليمية إلى تطوير وحداتها الإدارية والتنظيمية باستمرار.
- ط- ضعف وجود برامج تدريبية تسهم في وصول المناطق التعليمية إلى التميز.
- ي- الافتقار إلى تشجيع العاملين في المناطق التعليمية على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العمل.

## المحور الثاني: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من سبعة عناصر كالتالي:

## 1- الرؤية:

هي الغاية المستقبلية للمنطقة التعليمية في الأجل الطويل، وتجب عن السؤال التالي: أين تريد المنطقة التعليمية أن تكون في نهاية سنوات الخطة الإستراتيجية؟ بما يحقق أهدافها ويعزز الميزة التنافسية لها بما يعمل على توفير نظام تعليمي يساهم في ازدهارها الاقتصادي والاجتماعي في دولة الكويت. ولصياغة الرؤية الفعالة يجب توافر الخصائص التالية:

- أ. الوضوح.
- ب. الواقعية.
- ج. الموضوعية.
- د. القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- هـ. التوافق مع الغايات والأهداف العليا.
- و. الارتباط بقيم ومعتقدات المنطقة التعليمية.
- ز. تحفيز وتشجيع العاملين في المنطقة التعليمية.

## 2- الرسالة:

تعبّر الرسالة عن الغرض الذي من أجله أنشئت المنطقة التعليمية، ويجب أن تتضمن الرسالة ما يلي:

- أ- وصف دقيق للمنطقة التعليمية.
- ب- غايات وأهداف محددة ومصاغة بطريقة قابلة للقياس.
- ج- صورة واضحة ودقيقة عن وضع المنطقة التعليمية الفعلي وأنشطتها.
- د- الاعتماد من قبل إدارة المنطقة التعليمية ومجلس الأمناء.

## 3- الأهداف الإستراتيجية:

تصف ما تسعى المناطق التعليمية إلى تحقيقه على المدى القريب والبعيد، ويجب أن تتضمن ما يلي:

- أ- المشاركة في صياغة السياسات التعليمية وصنع القرار التربوي.
- ب- المساهمة في الارتقاء بكفاءة العملية التعليمية في المدارس التابعة للمناطق التعليمية.
- ج- تنمية رأس المال الفكري في المناطق التعليمية من خلال تحديث القواعد المعرفية لدى العاملين.
- د- تحديد احتياجات المستفيدين من المناطق التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- هـ- دعم وتطوير المدارس بصورة مستمرة ومتجددة بما يواكب التقدم العلمي والتقني.
- و- تطوير نظم وسياسات التعامل مع العناصر المتميزة من الطلاب والمعلمين والإداريين لتنمية دوافع الإبداع وتطوير الأداء المهني وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسات التربوية.
- ز- التوزيع المتكافئ للخدمات والأنشطة التربوية والتعليمية بين مختلف المدارس.
- ح- المشاركة في وضع السياسات الكفيلة بجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية.
- ط- التنسيق بين السياسات التربوية والتعليمية والسياسات التنموية للدولة في إطار منظور تخطيطي شامل.

تطوير أبعاد الأداء الإستراتيجي في ضوء مفهوم الخريطة الإستراتيجية:

## 4- آليات تطوير البعد المالي:

يصف مدى فعالية وكفاءة المنطقة التعليمية في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وهو محصلة عمل جميع

مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى. ويمكن تحسين البعد المالي عن طريق:

- أ- زيادة الميزانية المخصصة للمناطق التعليمية سنوياً.
- ب- وضع خطط جديدة أو بديلة لتنمية مصادر التمويل الحكومي للمنطقة التعليمية.
- ج- البحث عن طرق تمويل بديلة يمكن من خلالها زيادة الميزانية المخصصة للمناطق التعليمية.

د- تحديد أولويات أوجه الصرف بالنسبة للمخصصات المالية المحددة للمناطق التعليمية في ضوء خطط مالية معتمدة.

ه- ترشيد أوجه الإنفاق المالي في المناطق التعليمية.

و- تقديم المناطق التعليمية بعض الخدمات والأنشطة للمستفيدين تحصل من خلالها على دعم مالي مثل تقديم دورات تدريبية في بعض المجالات.

#### 5- آليات تطوير بعد المستفيدين:

ويقصد بهم الأطراف المعنية (مثل: أولياء الأمور، المجالس المحلية المحيطة، مؤسسات المجتمع المدني... الخ) بخدمات المناطق التعليمية وأنشطتها. ويمكن تلبية احتياجات المستفيدين عن طريق:

أ- أن تركز المناطق التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للمستفيد.

ب- أن تضع كل إدارة في المناطق التعليمية معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا المستفيدين.

ج- وجود قنوات اتصال بين المستفيدين والمناطق التعليمية لمتابعة إنجاز معاملاتهم.

د- أن توفر المنطقة التعليمية الأدوات اللازمة لتتبع احتياجات المستفيدين.

ه- أن تدرس المنطقة التعليمية المشكلات التي تعترض المستفيدين أثناء سير العمل وإيجاد حلول لها.

#### 6- آليات تطوير بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصول المنطقة التعليمية إلى

درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية. ويمكن تحسين هذا البعد عن طريق:

أ- الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المناطق التعليمية.

ب- الاستجابة السريعة للاحتياجات والمتطلبات.

ج- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.

د- أن يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة.

ه- وضع خطة تتضمن مجموعة بدائل للتغلب على المشكلات أو العقبات والصعوبات المحتملة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة.

و- توافر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات في المناطق التعليمية وتيسير الحصول عليها.

#### 7- آليات تطوير بعد التعلم والنمو:

يعبر هذا البعد عن الأسس التي تتبناها المنطقة التعليمية لإجراء التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في

الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً. ولتحسين هذا البعد

يجب أن يركز على تحقيق ما يلي:

- أ- تدريب العاملين في المناطق التعليمية على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بينهم وبين بيئتهم المحلية ومهارات تنفيذ وتقويم هذه الخطط.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عملهم.
- ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه.
- د- زيادة معارف العاملين حول أهداف المنطقة التعليمية وواجبات ومسؤوليات وظيفتهم وعلاقتها بالوظائف الأخرى من خلال تزويدهم بها.
- هـ- تطوير خبرات ومهارات العاملين في المناطق التعليمية لمواكبة التطور المستمر في المهام والأدوار الوظيفية.
- و- تعزيز الإحساس بالمسؤولية الذاتية والوطنية لدى العاملين.
- ز- المساهمة في إطلاق طاقات العاملين وقدراتهم وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.
- ح- مساعدة العاملين على مواجهة المتغيرات المهنية والقدرة على التكيف معها.
- ط- تنمية قدرات العاملين في المناطق التعليمية على التفكير العلمي والوصول إلى الأحكام والحقائق ذاتياً.
- وبوضوح الشكل التالي مكونات الخريطة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت.



شكل (2) مكونات الخريطة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت (إعداد الباحثة)



المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

1- المتطلبات التشريعية: تعد سندا قويا لتطوير الأداء الإستراتيجي، وتتضمن تطوير اللوائح وإضافة تشريعات وتعديل بعض القوانين، والتي من أهمها ما يختص بمايلي:

- أ- تحويل التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت إلى آلية عمل يقوم مسؤولي وزارة التربية ومديري مناطق التعليم بتنفيذها وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ب- منح مدير مناطق التعليم بدولة الكويت مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية التي تمكنهم من حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة.
- ج- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المناطق التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام.
- د- التوصيف الدقيق والواضح لمهام جميع العاملين في المناطق التعليمية.
- هـ- التخفيف من حدة المركزية علي مستوى المناطق التعليمية.
- و- التحول من التنظيم البيروقراطي للمناطق التعليمية إلى تنظيم أكثر مرونة.
- ز- إقرار مبدأ المحاسبية في المناطق التعليمية.

2- المتطلبات البشرية: تتعلق بالأفراد، وهي عصب تطوير الأداء الإستراتيجي، لذا تتمثل أبرز المتطلبات البشرية في هذا الشأن في:

- أ- إقناع جميع العاملين والمسؤولين في مناطق التعليم بدولة الكويت بأهمية تطوير منظومة العمل الحالية داخل المناطق التعليمية.
- ب- ضرورة وجود رؤية واضحة ومعلنة وقابلة للتطبيق.
- ج- الاعتماد في تعيين العاملين في المناطق التعليمية على الكفاءة والخبرة في العمل والبعد عن الوساطة والمحسوبية.
- د- تحفيز العاملين والمسؤولين في المناطق التعليمية على المشاركة في تنفيذ التصور المقترح.
- هـ- توافر موارد بشرية قادرة على التعامل مع المستجدات التقنية والتكنولوجية.
- و- رغبة العاملين في المناطق التعليمية في التطوير الذاتي.
- ز- بحث احتياجات العاملين في المناطق التعليمية وتلبيتها.

3- المتطلبات المادية والمالية: أبرز المتطلبات المادية لتطوير الأداء الإستراتيجي تتمثل في توفير ما يأتي:

- أ- توفير أدوات مناسبة لقياس الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت وفقاً للخريطة الإستراتيجية.
- ب- توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة.

ج- توفير بيئة عمل في المناطق التعليمية جاذبة للعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها على حدٍ سواء.  
د- التقييم المستمر لواقع الأداء في المناطق التعليمية للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وعلاجها.

هـ- زيادة المخصصات المالية للمناطق التعليمية.

المحور الرابع: معوقات التنفيذ وسبل التغلب عليها:

تتضمن أبرز المعوقات في هذا الشأن في:

1. ضعف إلمام مديري المناطق التعليمية بأليات تطوير الأداء الإستراتيجي، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: تنظيم دورات تدريبية لمديري المناطق التعليمية حول فنيات تطوير الأداء الإستراتيجي.
2. ضعف نشر ثقافة تحقيق الأداء الإستراتيجي المرتفع علي مستوى المناطق التعليمية، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: نشر ثقافة الأداء الإستراتيجي في المناطق التعليمية.
3. الإحباط لدى العاملين في المناطق التعليمية نتيجة تجارب فشل سابقة للإصلاح والتغيير، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: تحفيز العاملين في المناطق التعليمية على المشاركة في تنفيذ التصور المقترح وتخصيص مكافآت لذلك.
4. ندرة توافر معايير واضحة لقياس الأداء الإستراتيجي للمناطق التعليمية وفقاً للخريطة الإستراتيجية، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: إيجاد الأدوات المناسبة لقياس الأداء الإستراتيجي وفقاً للخريطة الإستراتيجية، ويمكن أيضاً تصميم الأدوات المناسبة لذلك.
5. المركزية الإدارية لوزارة التربية في دولة الكويت بما ينعكس علي ضعف قدرة المناطق التعليمية علي إتخاذ القرارات، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: منح مديري المناطق التعليمية مزيد من الصلاحيات تساعدهم في اتخاذ القرارات.
6. سيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي في العمل بالمناطق التعليمية، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: تشجيع العاملين في المناطق التعليمية على الإبداع والابتكار في العمل.
7. قلة توافر إرادة جادة تسعى لإحداث الإصلاح من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة الإصلاح ومسوغاته، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال: إقناع القيادات في المناطق التعليمية بأهمية عمليات الإصلاح والتطوير.

دراسات وبحوث مستقبلية:

في ضوء ما تم الكشف عنه من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تقترح الباحثة الدراسات والبحوث التالية:

- إجراء دراسة حول دور الخريطة الإستراتيجية في إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسة حول استخدام الخريطة الإستراتيجية في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات.
- إجراء دراسة حول تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارات العامة للمناطق التعليمية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.
- إجراء دراسة حول تطوير الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في ضوء الخريطة الإستراتيجية.

### قائمة المراجع:

- إدريس، وائل صبيح ومنصور، ماهر محسن (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- آل عوشن، ماجد بن سعود (2011). *التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*. الرياض: مكتبة جرير.
- بدر، حامد أحمد (2000). *الإدارة الإستراتيجية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- بهزادي، كلثوم حسين عوض (2017). *تطوير تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، عالم التربية، (60)*.
- ثابت، عادل (2006). *الإدارة المعاصرة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جادو، سماسم كامل (2013). *مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 1160-1161*.
- جلاب، إحسان دهش وجاسم، سيف علي (2017). *توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجزائر، (14)، 152-194*.
- جمعة، محمود حسن (2017). *تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة- جمهورية العراق، مجلة ديالي، جامعة ديالي، العراق، (17)*.
- حجازي، اسماعيل وعبدلوي، نوال (2015). *أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوم أش (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، (2)*.
- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الله (2011). *قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (7)، 172-204*.
- درويش، علاء (2010). *ما هي القيمة المضافة في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، Available at: <http://www.tahasoft.com/books/531.docx>, (acssed at 14-8-2020)*
- دودين، حمد يوسف (2010). *بطاقة الأداء المتوازن ومقومات استخدامها*. عمان: دار الأمين.

- رسلان، نبيل إسماعيل (2007). قياس الأداء الحكومي (الضرورة- المبررات- الأهداف- الأساليب)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الرشدي، شافي عوض زيدان (2015). التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والعلوم، (160)، 94-134.
- الزبيدي، حمزة محمود والطراونة، محمد والدويكات، مهند (2020). تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الإستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني، البلقاء للبحوث والدراسات، 13(13)، 59-98.
- السعيد، مسلم علاوي وآخرون (2012). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة. بيروت: دار الكتب العلمية.
- شمس الدين، عبد العزيز محمد علي (2012). تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت: بدائل مقترحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، بحث غير منشور، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الشيخلي، عبد الرازق والجوفي علياء سعيد (2016). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، الجزائر، (8)، 338-377.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). الخرائط الإستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصيف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 39(2)، 53-92.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسي (2018). خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، عدد أكتوبر، 28-60.
- عبد المحسن، محمد توفيق (2003). تقويم الأداء مدخل جديد لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر.
- العتيبي، ناصر ضيف الله (2019). المشكلات التنظيمية في المناطق التعليمية بدولة الكويت ومواجهتها بأسلوب المحاسبية، بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة بنها.
- العدواني، خالد مطهر (2016). أساسيات البحث العلمي: دليل تطبيقي لطلبة المعاهد الفنية وكليات المجتمع. الجمهورية اليمنية (المحوت).
- الغريبي، هشام عبد الله (2018). التخطيط الإستراتيجي: دليل فن وعلم ومهارات إعداد خطة إستراتيجية. عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- غلاب، نعيمة وقنطاس، عبلة (2017). استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4(1)، 164-207.
- ماهر، أحمد (2011). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المجموعة الثلاثية العالمية للاستثمار (2015). الخطة الإنمائية متوسطة الأجل 2015/2016-2019-2020. الكويت، الهيئة العامة للاستثمار.

- مزهودة، عبد المليك (2000). الأداء بين الكفاءة والفعالية. *مجلة العلوم الإنسانية*. مجلة بسكرة، الجزائر، (1)، 90-91.
- المطيري، ردد مرزوق (2014). درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي. المنصورة: المكتبة العصرية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009). الإدارة الإستراتيجية مقياس الأداء المتوازن. القاهرة: دن.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2008). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: دار الوراق.
- موسى، سهام محمد ولاشين، نوال إبراهيم (2016). الإدارة الإستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الهادي، شرف الدين إبراهيم والشايع، علي صالح (2017). تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (12)، 388-354.
- وزارة التربية (2020-أ). *الوحدات التنظيمية التابعة لقطاع التعليم العام*، وزارة التربية، الكويت. Available at: <https://www.moe.edu.kw>, (acssed at 18-8-2020).
- وزارة التربية (2020-ب). *اختصاصات قطاع التعليم العام*. وزارة التربية، الكويت. Available at: <https://www.moe.edu.kw>, (acssed at 18-8-2020).
- وزارة التربية، الإطار المرجعي لوزارة التربية: الكويت. Available at: <https://www.moe.edu.kw/docs/Pages/Reference.aspx>, (acssed at 21-4-2019).
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Person Practice Hall.
- Alain, F.N. (2010). *Balanced scorecard vs tableaux de board*. 2, 1-13, Available at: [www.nodesway.com](http://www.nodesway.com), (acssed at 16-8-2020).
- Asare, E., Conger, S. (2018). *Analyzing the impact of strategic performance management systems and role ambiguity on performance: a qualitative approach* (p. 16), In developments and advances in intelligent systems and applications, Springer, Cham.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems, *International Journal of productivity and performance management*, 66 (1), 1-24.

- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC.
- Coakes, Elayne, (2003). *Knowledge management: current issues and challenges*. New York: idea Group publishing, U.S.A.
- Gering, M. (2000). The balanced scorecard, *Ivey business Journal*, 64(3), 1-26.
- Hansen, D.R.& Mowen, M.M. (2006). *Cost management: accounting and control*. 5ed., America: Thomson South – Western.
- Horngrén, C. (2012). *Cost accounting: a managerial emphasis*. 14 ed., New York: prentice Hall.
- Howard, M.& Cameron, S. (2007). *Using strategy maps to drive performance*. society of management accountants of Canada, Canada.
- Johnson, G., Scholes, K, (2008). *Exploring corporate strategy*. 8 edition, New York: Prentice Hall Inc.
- Jones, Gareth R, & George, Jennifer M, (2008). *Contemporary Management*. 5ed, New York: McGraw-Hill, Inc, NY.
- Kaplan, R.& Norton D. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Harvard Business School, Harvard University, USA.
- Kaplan, R.& Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 68-90.
- Kaplan, R.& Norton, D. (2004). *Starategy Maps: converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Paul, R.N. (2010). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Person, R. (2013). *Balanced Scorecards& Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2<sup>nd</sup> Edition, Indiana: John Wiley & Sons, Inc.
- Rajnoha, R., Stefko, R., Merková, M.& Dobrovic, J. (2016). Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management, *E+ M Ekonomie a Management*, 1(183), 18-34.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2009). *Management*. 10 ed, New Jersey: Pearson prentice Hall, Inc.
- Robert, K.& David, N. (2004). The strategy map, *executive book summery*, 26 (4), 62-88.

- 
- Robert, K.& David, N. (2005). The strategy map: guide to aligning intangible assets, *strategy& leadership*, 32 (5), 11-28.
- Rylkova, Z.& Chobtova, M. (2014). *Strategic management and performance drivers*. School of Business Administration in Karvina.
- Schaltegger, S.& Ludeke-Freund , F. (2011). The sustainability balanced scorecard: concept and the case of Hamburg airport, *Ssrn Electronic Journal*, Leuphana of Lueneburg, 38, 1-22.
- Warren, P.G.& Michel, W. (2003). *An organizational performance assessment for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures*, ISNAR, USA.
- Wheelen, L.& Hunger, J. (2010). *Concepts in strategic management and business policy*. 12 ed., Pearson Perntic Hall.