



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر
مديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام

إعداد

قيس مروان يوسف "عبد الجواد عواد"

إشراف

د. سهيل صالحه

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة
في تخصص الإدارة التربوية

2023 / اب

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام

إعداد

قيس مروان يوسف "عبد الجواد عواد"

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2023/8/8 وأجيزت

أعضاء اللجنة:

التوقيع



1. د. سهيل حسين محمود صالحه (مشرقاً ورئيساً)
2. د. غسان عبد العزيز أحمد سرحان (ممتحناً داخلياً)
3. د. محمد طالب عبد الرحمن دبوس (ممتحناً خارجياً)
4. د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور (ممتحناً خارجياً)

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه قيس مروان يوسف عبد الجواد عواد؛ أفوض/ الجامعة العربية الامريكية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة العربية الأمريكية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الدكتوراة، عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة بـ: دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: قيس مروان يوسف عبد الجواد عواد

الرقم الجامعي: 201912731

التوقيع: 

التاريخ: 2024/1/6

الإهداء

إلى روح النبي محمد صلى الله عليه وسلم

إلى نبع الحنان ومن تعلمت منها معنى الصبر والإيمان والتفؤل

والدتي الغالية رائدة أطل الله في عمرها.

إلى قدوتي في الحياة الذي علمني كيف يكون الرجال في المواقف الصعبة،

الرصيد الدائم الذي يفتخر ويعتز به، علمني كيف نحب الوطن لأنه أغلى ما نملك

والدي الغالي مروان.

إلى شريكة حياتي الغالية التي تحملت الكثير من أجلي وكانت وما زالت السند الأول زوجتي

رهام.

إلى أغلى ما في وجودي إلى روحي وقلبي ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب

سعادتي في الحياة أبنائي الأحبة عمرو وأمير ومحمد

إلى السند الذي أفتخر وأعتز بهم إلى من كانوا نبراس يضيء حياتي الأشقاء

يوسف ودريد وسيف.

إلى الشقيقات وحبيبات القلب الغاليات على قلبي وأزواجهن وأبنائهن أطل الله في أعمارهم.

إلى كل من وقف معي وساندني شكرا من أعماق قلبي على جهودك المباركة.

إلى كل من علمني حرفاً في مراحل تعليمي المختلفة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث: قيس مروان يوسف عبد الجواد عواد

شكر وتقدير

﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ [النمل: 19].

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً،

أتقدم بكل كلمات الحب وعبارات الشكر لكل من كان له الفضل في إخراج هذه
الدراسة، وفي مقدمتهم الجامعة العربية الأمريكية التي منحتني فرصة إكمال دراستي للحصول
على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية.

وعند وصولنا لمفترق الطريق؛ حيث شارفت رحلتنا على الانتهاء، وعند أول عرفان
لها بعد طول دراسة، يقف قلبي وقفة تقدير واحترام لمن تحمل ولم يضجر من تساؤلاتي ولم

ييخل بتوجيهاته الحكيمة وإعطائي من علمه دون تردد أو كلل، يطيب لي أن أتقدم

بعظيم الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور: سهيل صالحه مشرفي على هذه الرسالة.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة

المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي.

إلى الأساتذة الأكارم الذين لم ييخلوا بأي معلومة علينا طوال مسيرتنا الدراسية، فكانوا السند

والداعم لنا في جميع مراحل الدراسة.

إلى السادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة والتصوير المقترح، وإخراجهما

في صورتها النهائية.

إلى كل أصدقائي الذين وقفوا معي بكل مراحل دراستي، اشكركم من أعماق قلبي على جهودكم

التي بذلتموها.

الباحث: قيس مروان يوسف عبد الجواد عواد

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في مديريتي التربية والتعليم في نابلس وجنوب نابلس، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، والمنهج البنائي؛ ففي المنهج الكمي استعان الباحث بالمنهج الوصفي المقارن لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في المنهج النوعي؛ فاستخدم الباحث أسلوب تحليل الوثائق، كما وتضمن المنهج النوعي في هذه الدراسة إجراء مقابلات شبه مقننة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، في حين استخدم الباحث المنهج البنائي؛ لتقديم تصوّر مقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تطبيق الأدوات على عينة من مديري المدارس الحكومية تمثلت (133) مديرا ومشرفا، (منهم 103) مديرون ومديرات، و(30) مشرفا تربويا، و(10) من رؤساء الأقسام، وأظهرت نتائج الدراسة تشابه بطاقة الأداء المتوازن مع نماذج الوزارة في وضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية، وتشجيع المعلمين حول أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة، في حين اختلفت بطاقة الأداء المتوازن مع نماذج الوزارة باستخدام برامج تأهيل تخصصية وتربوية وترشح العاملين لها وفق الحاجة والاستفادة من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.

كما أنّ تقديرات فقرات استبانة واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس كانت جميعها مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت نتائج أسئلة المقابلات التي قام بها الباحث مع عشرة رؤساء أقسام أنّ المديرين يشجعون المعلمون على تقييم المنهاج بدرجة قليلة وبشكلٍ فردي غير ممنهج وإقامة نوادٍ خاصة بالمباحث الدراسية المختلفة، لا سيّما اللغة العربية واللغة الإنجليزية، وإجراء أنشطة صفية ولاصفية كالمعارض والمهرجانات والمشاركة في البطولات تثري المنهاج الدراسي، وتوزيع النشرات التي تحسّن العملية التربوية وتواكب التطورات التكنولوجية بدرجة قليلة، وقلة الموارد المالية وضعف ميزانية المدرسة المخصصة من المديرية ومن وزارة التربية والتعليم.

وتضمن التصور المقترح منطلقات نظرية ومبررات وأهداف وأهمية ومتطلبات نجاح، إضافة إلى المعوقات المتوقعة، ووضع الأنشطة الإجرائية لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بدمج بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين تقييم أداء مديري المدارس، والأخذ بالتصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، محافظة نابلس، دراسة تحليلية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الأطروحة وتوقيع الممتحنين
ت	التفويض والاقرار
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
د	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	المصطلحات والتعريفات الاجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	الإطار النظري
32	الدراسات السابقة
45	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
48	منهجية الدراسة
49	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
53	أدوات الدراسة
66	إجراءات الدراسة
67	المعالجات الاحصائية
68	متغيرات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
116	مناقشة نتائج السؤال الأول
118	مناقشة نتائج السؤال الثاني
119	مناقشة نتائج السؤال الثالث

125	مناقشة نتائج السؤال الرابع
126	التوصيات
127	المصادر
127	المراجع باللغة العربية
131	المراجع باللغة الانجليزية
الملاحق	
133	ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية
139	ملحق رقم (2): أسماء محكمي الاستبانة
140	ملحق رقم (3): نماذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل رؤساء الاقسام
155	ملحق رقم (4): نموذج تقييم الوزارة قبل عام 2014
159	ملحق رقم (5): نموذج تقييم الوزارة بعد عام 2014
161	ملحق رقم (6): نموذج بطاقة الأداء المتوازن
162	ملحق رقم (7): الاستبانة بصورتها النهائية
166	ملحق رقم (8): أسئلة المقابلات
169	ملحق رقم (9): محكمي أسئلة المقابلات
170	ملحق رقم (10): تسهيل مهمة
171	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس	49
2	توزيع مديري المدارس الحكومية والمشرفين بحسب متغيرات الدراسة التصنيفية	51
3	توزيع رؤساء الاقسام في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس بحسب المتغيرات التصنيفية	52
4	مضامين القائمة التي استند إليها الباحث في تحليل الوثائق في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	55
5	صدق المحكمين لفقرات وابعاد الاستبانة	58
6	توزيع مديري المدارس الحكومية والمشرفين بحسب متغيرات الدراسة التصنيفية للتحقق من الصدق العملي	60
7	اشتراقات الفقرات في التحليل العملي الاستكشافي للاستبانة	61
8	تشعبات الفقرات على عوامل الاستبانة وجنورها الكامنة ونسب التباين المفسر	62
9	معاملات ثبات الاستبانة وأبعادها بطريقة كرونباخ الفا	63
10	فصل مجالات بطاقة الأبعاد المتوازن عن المجالات الأخرى	73
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقديرية لفقرات استبانة واقع تقييم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.	75
12	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط المجتمع لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.	78
13	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.	79
14	نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.	80
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير الجنس.	82
16	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس (ن = 133).	82
17	نتائج اختبار ولكس لامبدا لفحص تأثير متغير الجنس في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من جهات	83

	نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس.	
83	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير الجنس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس	18
85	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المؤهل العلمي.	19
85	نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير المؤهل العلمي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس.	20
86	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المؤهل العلمي من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس	21
87	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المؤهل العلمي من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس	22
89	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير سنوات الخبرة.	23
89	نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير سنوات الخبرة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس.	24
90	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المسمى الوظيفي.	25
91	نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير المسمى الوظيفي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس.	26
91	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المسمى الوظيفي من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس	27

93	استجابات أفراد العينة بتشجيع مديري المدارس الحكومية المعلمين لتقييم المنهاج.	28
96	استجابات أفراد العينة المتعلقة بابتكار المديرين لأنشطة تدعم العملية التربوية.	29
99	استجابات أفراد العينة المتعلقة بتوفير المديرين نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج المدرسي بما يتواءم مع التطورات التكنولوجية.	30
101	استجابات أفراد العينة المتعلقة بمقترحات زيادة فاعلية مديري المدارس للقيام بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.	31
104	استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس بتوفير الأدوات، والمختبرات الوسائل، والأجهزة التقنية، والإلكترونية.	32

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
115	عناصر التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن	1

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- المصطلحات والتعريفات الإجرائية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

من خلال عمل الباحث في الميدان التربوي ونتيجة للمتغيرات السريعة في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية ، نتيجة للانفجار العلمي والتكنولوجي المتزايد، وما ترتب عليه من تعقيدات للحياة الاجتماعية ، فاصبح الفرد يتحمل أعباء وضغوطا نفسية تفوق طاقتة ، وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس الحكومية وظهور بعض القصور الإداري في تيسير شؤون المدرسة لذلك وجب ان يحظى مدير المدرسة بالاهتمام المطلوب من خلال تقييم الأداء الملائم وتزويده بوسائل جديدة لمواكبة ركب الحضارة ، من خلال تدريبهم الدائم، وتنميتهم مهنيًا، لترداد قدرتهم على أداء مهماتهم و تنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تنسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل و تحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليحسن مستوى تعلم تلاميذهم كماً ونوعاً في تطبيق الأساليب واسس التقييم العالمية والتكيف معها فمدير المدرسة الناجح، هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات؛ ولذلك فان ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة سيؤدي الى انخفاض كفاءة العمل الإداري.

تعد المدرسة البيت الثاني ، بعد الأسرة، والمؤسسة الرسمية الأولى المعنية بالتنشئة الاجتماعية للأطفال والمراهقين، وكرمز للمعرفة والعلم، تتمتع بنفوذ واهتمام كبيرين في نظر الدولة ورجالها، وفي نظر المجتمع بكافة شرائحه المختلفة في جميع أنحاء المعمورة، وذلك لدورها في التميز والإلهام في إقامة المجتمع النامي والمستقر، من خلال إنجازها لوظائفها المتمثلة في إعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج (الشوابكة، 2019).

والحفاظ على التراث الثقافي للمجتمع واستمراريته، والمساهمة في التجديد والإصلاح، بين أفراد المجتمع. وتحقيق التماسك الاجتماعي لذلك كان لا بد من تسليط الضوء على تقييم أداء المديرين كونهم اللبنة الأساسية لقيادة المدرسة (Paul, 2016).

وتواجه المؤسسات التعليمية ضغوطاً وتحديات كثيرة نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي الكبير، وتحتاج هذه المؤسسات بكل مراحلها واختلاف مستوياتها إلى إدارة واعية وقادرة على تحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهدافها (الحامد، 2017).

وتتعدد مهام مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول عن جميع العمليات الادارية والاجتماعية والثقافية، وتشمل مهامه ومسؤولياته جوانب متعددة منها: الجوانب التربوية، والطلبة، المعلمين، المناهج، والتعليم المدرسي ، وجوانب تجاه المجتمع المحلي، والمهنة (Sazakacs, 2020).

وتواجه المدارس العديد من المشكلات وأوجه القصور بالأداء الإداري لمدير المدرسة، والتي تتعلق بقدرتها على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتجعلها غير قادرة على التكيف مع متطلبات العصر، الأمر الذي يحتم أن نسعى بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في إدارة المؤسسة التربوية (عطوي، 2019).

إن الإدارة اليوم تختلف اختلافاً كلياً، كانت بسيطة ومحدودة، بينما اليوم تحمل في طياتها الكثير من التعليمات والقوانين والانظمة ، استناداً لعدد العاملين وتخصصاتهم ، وقد أصبحت الإدارة العنصر الأهم في إدارة العملية التعليمية وتزداد أهميتها يوماً في كافة المجتمعات وفقاً لزيادة النشاط للعاملين داخل المؤسسة (الشوابكة، 2019).

ويرجع نجاح الكثير من الانجازات التي تحقها المدرسة على قدرة مدير المدرسة على استثمار الموارد البشرية والمادية، واستثارة روح المنافسة والابتكار والابداع بين العاملين ، والمدير هو القائد والقوة لادارة العملية التعليمية ، وهو المسؤول عن كل جوانب هذه القيادة من أنشطة في مختلف المجالات (الجرادة والمنوري، 2014)، وان مدير المدرسة هو من أهم عناصرقيادة الإدارة المدرسية، وهو الركيزة الأولى التي تبنى عليها اساسات العملية التعليمية، والنظام التربوي يعتمد عليه في تحقيق اهداف وتطلعات المدرسة لانه لبنة التطوير والتغيير والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل بروح الفريق الواحد (أمين، 2017).

و بطاقة الاداء المتوازن هي منهج تقييم متناسق واداة استراتيجية تعتمد على اربع ابعاد لتقييم أداء مديري المؤسسة ومن نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم من أجل توفير أساس للمسؤولية والمحاسبية ، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الابعاد متعددة الجوانب، تقدم للإدارة المدرسية ملامح واضحة، وشاملة، للأداء الإداري والعمليات الفنية بالمدرسة، لمساعدة المؤسسة على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بها، ورسالتها إلى معالم دقيقة في إطار عمل لنظام الإدارة، ووضعها الاستراتيجي(المفيز، 2016).

والمدرسة بصفتها نظاما مفتوحا على المجتمع فهي أيضا ذات طابع دينامي، يتأثر ويؤثر في النظام الاجتماعي، وقد أصبح من الضروري أن تكون منطلقا لأية مبادرة لإصلاح التعليم؛ ذلك أن نجاح الإصلاح المدرسي يعد نواة لإصلاح التعليم وتحقيق تطلعات المجتمع كافة، وعند استحضار نماذج الإصلاح المجدية حقا، فإن مجتمعات التعلم تبرز كأحد النماذج التي تلقى رواجاً كبيراً في العقدين الماضيين من هذا القرن (طالب، 2020).

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية والفنية للعملية التعليمية ، ما يتيح إمكانية التعلم المستقبلي الفعال مما يحقق الغرض ، ووضع أولويات لكل مستوى وبما يوفر أداة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل العاملين بالمدرسة، علما ان بطاقة الأداء المتوازن توفر التوازن بين القياس والتقييم، علما أن الأمور التي لا يمكن قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثيراً سلبياً في استمرارية المؤسسة أو فشلها وتقدمها (Charles, 2019)، وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة عمل ومنهج تفكير تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها التعليمي والمالي والإداري وفق إطار متكامل بحيث توفر معلومات متكاملة عن أدائها (درغام، 2015).

وفي ظل التطور العلمي والتقني، والتسارع الهائل في المعلوماتية، وتزايد حاجة المؤسسات لتبني استراتيجيات فاعلة لتحفيز العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، أصبح من الضروري والمهم لهذه المؤسسات وعلى رأسها مؤسسات التعليم أن تركز اهتمامها على العنصر البشري، واستثارة دافعيته، وتحسين مستوى أدائه (خلف الله، 2017).

يعد الأداء عنصراً فعالاً لكافة الأبعاد والعمليات والجوانب الإدارية، كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، الذي يتمركز حوله تقدم المؤسسة، وفي ظل وجود المنافسة بين المؤسسات في مختلف الجوانب وهذه المؤسسات باستمرار تسعى لتحقيق معدلات أداء عالية، وأصبح يقع

على عاتق المديرين والقادة فيها الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم من خلال النظر إلى المؤسسة ككيان واحد يتأثر أداؤها ونجاحها بعدة عوامل داخل المؤسسة وخارجها (موسى وشين، 2016).

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم في دولة فلسطين تحدياً كبيراً يتمثل في ضرورة الإسهام بشكل فعال في الجهود التي تسعى إلى جعل فلسطين قادرة ومنافسة في الحاضر والمستقبل، فالتنافس

يتطلب تقديم تعليم عالي الجودة، يكتسب من خلاله الطلبة العلوم، والمعارف، والمهارات الأساسية التي تؤهلهم ليصبحوا أعضاء منتجين في المجتمع. ويعد التقييم التربوي أحد العناصر الرئيسية لنجاح جهود التعليم، وبلوغها أهدافها. وتهتم كثير من دول العالم بتأسيس نظم متكاملة لتقويم مختلف جوانب عملها؛ ذلك لأن تطوير نظم التقييم تساعد على فعالية حكومات تلك الدول وعلى وضوح الرؤية حول جهودها في مختلف الجوانب، وعلى بناء ثقافة تركز على تحسين الأداء ووضع السياسات التي تضمن ذلك.

من خلال عمل الباحث مديراً في العديد من المدارس الحكومية ورئيس قسم في التربية والتعليم ظهرت مشكلة الدراسة وهوتحليل وتقييم أداء مديري المدارس الحكومية وارتباط ذلك التقييم بمستقبلهم المهني وترقيتهم ومكافئاتهم لذلك كانت نظرة الباحث البحث عن أداة تقييم بدلا من أداة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي اعتمدت على المركزية المطلقة في تقييم أداء مديرو المدارس الحكومية فكانت بطاقة الأداء المتوازن بابعادها الأربعة تلبي طموحات مديرو المدارس الحكومية فانطلق الباحث بمشكلة الدراسة للتحليل والتقييم .

وتتمثل الغاية المثلى من تطوير الإدارة المدرسية في إيجاد معايير تكنولوجية مواكبة للعولمة والتقدم والتطور العلمي المعاصر ، لتحقيق غايات الإنسان ، والنهوض بالواقع المجتمعي نهوضاً واقعياً تكاملياً شاملاً (البدرى، 2018).

وتوفر بطاقة الأداء المتوازن تقييماً متناسقاً لكونها تعتمد على أربعة ابعاد لتقييم أداء المدراء بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط ، فرغم أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة ، وبذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها ، وتقييم أدائها بكافة المجالات (السويد، 2019).

ويمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالسبب الواضح وعلاقة الأثر مع بعضها بوساطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، والمستفيدين، والعمليات، التعلم والنمو (غلاب وقنطاس، 2017).

وأشار حمودي ومحمد (2018) إلى أن تقييم الأداء من العوامل المهمة في استدامة المؤسسات التعليمية، من خلال تحقيق التوازن بين كافة الجوانب الإدارية والفنية، وقد تكون مالية أو غير مالية، بالتالي فهي تعكس الأبعاد المهمة في نجاح المدرسة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية الناجحة لتقييم أداء مديري المدارس.

فقد أشارت دراسة (الحارثي والغامدي، 2020) التي اهتمت بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إلى وجود بعض القصور في توفير مصادر حديثة للمعرفة، ولتطوير الأداء إلكترونياً والتي تحد من فعالية العمليات الإدارية، مثل ضعف التخطيط والتنسيق والتنظيم التوجيه والرقابة والمتابعة بشفافية ومشاركة جميع العاملين باستخدام الأجهزة الإلكترونية لتحقيق أهداف المدرسة.

رغم كل الجهود التي تبذل المتمثلة في الإنفاق الكبير على العملية التعليمية، والاهتمام بالبنية التحتية للمدارس وإعداد المعلمين والمديرين وتأهيلهم، لان معظم هذه الجهود غير كافية للحصول على نتائج مثمرة تؤدي أكلها تتعلق بمخرجات التعليم المدرسي، لأنها لا تكون وفق خطط مدرسة تتعلق بالعملية التعليمية التعليمية (الملا، 2014).

وقد أوصت بعض الدراسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء، مثل دراسة كلٍ من: السويد (2019)، والشوابكة (2019)، والبحيري (2014)، لما لها من قيمة وجدوى في تقييم الأداء المؤسسي، ما دعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في تحليل أداء مديري المدارس الحكومية في مديريتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس وتقييمه في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ولذا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء الوثائق والتقارير الرسمية؟
- 2- ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول واقع تقييم أداء مديري المدارس، في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟
- 4- ما التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء الوثائق والتقارير الرسمية.
- 2- التعرف إلى مستوى تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- الكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة، حول تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- 4- تقديم تصور مقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية، في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية، في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية، في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس، تعزى لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية، في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية : تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو تحليل أداء مديري المدارس الحكومية وتقييمه في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والخروج بتصوير مقترح لذلك، ولم يعد المفهوم التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي الذي يركز على المحور المالي فقط قادراً على إعطاء الصورة الكاملة عن أعمال المنظمات العامة ، وبالتالي كانت هناك للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء ليغطي كافة محاور العمل، فالاعتماد على أساليب التقييم التقليدية المتبعة داخل المؤسسات العامة أدى الى الوصول الى نتائج مضللة لم تعطي الصورة الكاملة لتلك المؤسسات عن وضعها الحالي والتحديات التي تواجهها بالإضافة الى ضيق الرؤية ونقص المعلومات عند وضع الخطط الاستراتيجية، ونتيجة لحدوث ذلك كان هناك ضرورة للبحث عن أساليب قياس جديدة مالية وغير مالية تشمل جميع جوانب الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة.

وتواكب ذلك التطور والتعقيد في بيئة الاعمال وربط تلك المقاييس بالاهداف والاستراتيجيات وذلك لضمان الاستمرارية والمنافسة وهذا مادفع للاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تتكامل فيها مقاييس الأداء من اجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عت تقييم أداء تلك المؤسسات.

الأهمية التطبيقية: فتمثل في أنها قد تفيد نتائج الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين أداء المديرين، وإفادة مديري المدارس بمتطلبات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فنظام قياس الأداء المتوازن مشتق من الرؤية القيادية للمدرسة ومن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية بالعمل.

تعد بطاقة الأداء المتوازن حجر الأساس للنجاح المستقبلي في الإدارة وتحسين الأداء وتوفير التغذية الراجعة لبيئة العمل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، ورضا الطلبة، وبعد العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين ورؤساء الاقسام في مديريتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديريتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2023.

الحدود المفاهيمية: تتحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود المفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- مدير المدرسة: المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة الملائمة للتعليم ، والمشرف المقيم فيها لضمان سير العملية التعليمية، والعمل على تكامل جهود العاملين في المدرسة بما يتناسب تخصص كل منهم ، وتوجيههم وتقييم ادائهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية (وزارة التربية والتعليم ، 2018).
- الأداء: هو نشاط يَمَكِّن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على امتلاك المهارات والنشاطات والاستخدام الأمثل للموارد (Chidiebere, 2017)
- ويعرف الأداء إجرائياً بأنه درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية للمهام المنوطة بهم، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها على الاستبانة المعده لهذا الغرض.
- بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف الى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وابعادها ومجالاتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المتكاملة (السويد، 2019)،
- ويعرف الباحث بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجيات المؤسسة التعليمية إلى أهداف محددة أو مؤشرات ومقاييس ومبادرات للتحسن المستمر، وتعمل على مزج هذه المؤشرات والمقاييس التي تستخدمها هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها. ويقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها على بطاقة الأداء المتوازن وهي بطاقة تربوية تعنى بتحسين قدرات العاملين الإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات ايجابية متكاملة الابعاد في اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوه في إدارة المؤسسة لدى مديري المدارس.
- التصور المقترح: هو مجموعة من المجالات والاهداف والمتطلبات والمحددات لما يتوقع الباحث حدوثه في تنفيذ البحث. وان كتابة التصور المقترح تعتمد على مجموعة الدراسات والبحوث المقدمة التي تهدف إلى تحديد الأحداث، وتحليل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة متطلبات التصور المقترح والتي تكشف عن المشكلات، التي تحدث مستقبلا، والبحث عن الدراسات والأولويات التي يمكن أن تكون حلول بديلة لمواجهة هذه المشكلات، والتصور المقترح ، يهدف لوضع آليات لعلاج نقاط الضعف والقصور، وتوطيد أوجه القوة وتحسينها.

* محافظة نابلس:

تقع محافظة نابلس إلى الشمال من الضفة الغربية، وتفصل بينها وبين العاصمة الفلسطينية القدس ثلاثة وخمسون كيلومتراً، وهي من أكثر المحافظات أهمية، وتمتد مساحتها إلى 29 كيلومتراً مربعاً، وجغرافياً تقع فوق خطي طول 35,16، وخطي عرض 32,13، ويصل عدد سكانها إلى 321 ألف نسمة. تُعتبر محافظة نابلس مركزاً لتجمّع مقرات الجامعات الفلسطينية الكبرى، وتنقسم المدينة نابلس إلى ست وخمسين قرية، ويطلق عليها عدة ألقاب مثل: جبل النار، ودمشق الصغرى، ومملكة فلسطين غير المتوجة. تشتهر نابلس بعدد من الصناعات التي اقترنت باسمها؛ كالجبن النابلسي، والزعر النابلسي، والكنافة النابلسية، والصابون النابلسي القديم، ويعود تاريخ تأسيسها إلى ما قبل 3600 عام قبل الميلاد، ترتفع فوق سطح البحر نحو 550 متراً، وتمتد المساحة العمرانية فيها إلى 12700 دونم. المناخ تتأثر محافظة نابلس بمناخ البحر الأبيض المتوسط المعتدل، فيكون صيفها حاراً وجافاً، أما شتاؤها فيكون بارداً نسبياً وممطراً، وترتفع درجات الحرارة إلى معدلاتها السنوية نحو 28.9 درجة مئوية، ويعتبر شهر يناير الأكثر برودة، وتسجل هطولاً مطرياً يقدر بحوالي 589 مم سنوياً. تاريخ نابلس يرجع تاريخ المحافظة أو كما تعرف قديماً شكيم إلى أكثر من 5600 سنة، وتُعتبر المدينة الأقدم في العالم، ويعود الفضل في تأسيسها إلى الدولة الكنعانية التي أقاموها فوق تل بلاطة، وكانت تسمى في تلك الفترة بشكيم، ويشير معناها إلى المكان العالي. الاقتصاد تعتبر محافظة نابلس العاصمة الاقتصادية للبلاد، بالإضافة إلى أنها مركز للتجارة والصناعة قبل حدوث النكبة، واكتسبت أهميتها من الموقع الجغرافي الذي تحظى به، ووفرة المياه وغازة الأمطار، فبفضل ذلك أصبحت نقطة هامةً ومركزاً لتبادل المنتجات الزراعية، وتضم عدداً من الأسواق الخاصة بتبادل البضائع الحية كالمواشي. تُعتبر الزراعة قطاعاً قليل المساهمة في دخل المحافظة، وتنتشر الزراعة في القمم الجبلية في الأغوار أيضاً المعتمدة على ري المزروعات على الأمطار، بالإضافة إلى وجود مزارع خاصة بتنمية الثروة الحيوانية. ننوّه إلى أنّ محافظة نابلس تمتلك إراثاً ثقافياً وتراثياً، لذلك يُطلق عليها عش العلماء نظراً لتخريجها كوكبة من العلماء والأدباء ومن بينهم شاعر فلسطين إبراهيم طوقان، وفدوى طوقان. (الدليل الاحصائي، 2020).

* الدراسة التحليلية:

تعرف الدراسة التحليلية هي نوع من البحث الذي يصف ويحلل مجتمعًا أو موقفًا أو ظاهرة تتم دراستها. وتركز الدراسة التحليلية على الإجابة عن أسئلة “كيف وماذا ومتى وأين”، وليس على الأسئلة مثل “لماذا، هذا بشكل أساسي لأنه من المهم أن يكون لديك فهم صحيح لما تدور حوله مشكلة البحث قبل التحقيق في سبب وجودها في المقام الأول وتستخدم الدراسة التحليلية أسلوب البحث الكمي من خلال جمع المعلومات الكمية لاستخدامها في التحليل الإحصائي لعينة المجتمع يمكن أيضًا إجراؤها باستخدام طريقة البحث النوعي ، لوصف مشكلة البحث بشكل صحيح. هذا لأن الدراسة التحليلية أكثر تفسيرية من البحث الاستكشافي أو البحث التجريبي، (المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 2021).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل وصفاً محدداً وإطاراً عاماً للدراسة، مع تطرق الدراسة للدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع، وتعقيباً واضحاً عليها.

الإطار النظري:

يرى الباحث من خلال عملة مديراً للعديد من المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس ورئيس قسم في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، أهمية تقييم الأداء على تطور المدرسة بكافة مجالاتها الفنية والإدارية، خصوصاً في الترقية والمكافأة والحوافز لان التقييم مرتبط ارتباطاً مباشراً بقانون الخدمة المدنية الفلسطيني الذي يحدد طبيعة العمل بين المديرين والعاملين والمؤسسة ، ويعتبر تقييم الأداء العادل والشفاف وواضح المعالم والبنود الى زيادة الانتماء والدافعية نحو العمل للنهوض بالمدرسة والطلبة لتصبح في مصاف المدارس المنافسة والمتقدمة، من خلال بحث الباحث في العديد من نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و وكالة الغوث والخاصة بدول مثل اليابان وفلندا كونهم متقدمين عالمياً في المستوى التعليمي رأى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة تلبي الحاجة لتقييم أداء عالمي وواضح المعالم والبنود وشفاف من أجل العدالة والنزاهة وإعطاء الحقوق لأصحابها.

أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى ظهور الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة ، تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمؤسسة، ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن **Balanced score card (BSC)** التي تعد إحدى المقاييس المركبة للأداء التي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية ، التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية، وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، ويتم جمع هذه المؤشرات بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة (حسين، 2016).

* ماهية بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والنشأة

يرجع ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى كابلان "Kaplan" و "نورتون Norton" عام (1990) في أمريكا الشمالية، وكان هدف بطاقة الأداء المتوازن إيجاد التوازن بين التقييم المالي والعملي و بعد بحث و دراسة استمرت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. (عبدالعال، 2018).

تعود جذور فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى سنوات الخمسينات، حين قام سيمون "Simon" ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال ابعاد البطاقة الأربعة في تقييم الاداء، وان ابعاد البطاقة لا تستند على النظام المالي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الابعاد يتلقى منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية للمتابعة اليومية وعلى ضوء ذلك تم اقتراح مجموعة من النقاط الأساسية لترتيب استخدام بطاقة الأداء المتوازن بابعادها الأربعة.

أ- العمليات الداخلية.

ب- الوضع المالي للمؤسسة.

ج- تحقيق الأهداف المرجوة لرضا الطلبة.

د- المخرجات.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، من خلال أربعة أبعاد مهمة يتم إعدادها، وهي:

- نظرة المستفيدين للمؤسسة.

- جوانب التفوق في المؤسسة (بُعد العمليات الداخلية).

- إمكانية مواصلة التحسن وخلق الثروة (بعد التعلم والنمو).

- نظر المؤسسة إلى حملة الأسهم (المنظور المالي).

كما عرفها نولان وكابلان (Kaplan, and Nolan, 1990) بأنها نظام متكامل يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف والابعاد والمجالات ، ذلك من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث ان النظام المالي للمؤسسة ليس هو الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

و عرفها (Sazakacs, 2020) بأنها مجموعة من مقاييس الأداء التي تعنى بالمؤسسة، من خلال تشجيع الاتصال والتواصل مع الإدارات العليا، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة وطويلة الأجل.

كما تعرف بأنها نظام اداري متكامل يسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، ذلك من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، ورضا الطلبة، وُبعد العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو (Chidiebere, 2017).

و عرفها العتيبي (2015) بأنها عمل نظامي لتصميم نظام تقييم الأداء، تعمل على التحسين المستمر للمبادرات وتحقيق اهداف المؤسسة وتطوير معاييرها لمواكبة متطلبات العصر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، وتعرف بأنها أداة تمكن المؤسسة من توضيح رؤيتها، ورسالتها، والتغذية الراجعة لكل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحقيق التطوير الشامل لها والوفاء بالتزامها تجاه العاملين بها (دودين، 2009)، وهناك من عرفها بأنها أداة قياس عالمية تمكن المؤسسة من إدارة مصالحها بكفاءة واقتدار وتحافظ على مصالح وحقوق العاملين (الهادي، 2017).

ويعرف الباحث بطاقة الأداء المتوازن إجرائيا بأنها نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجيات المؤسسة التعليمية إلى أهداف محددة أو مؤشرات ومقاييس ومبادرات للتحسن المستمر، وتعمل على مزج هذه المؤشرات والمقاييس التي تستخدمها هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها. ويقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها على بطاقة الأداء المتوازن وهي بطاقة تربوية تعنى بتحسين قدرات العاملين الإدارية والفنية والتكنولوجية ، وإحداث تغييرات ايجابية متكاملة الأبعاد في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوه في إدارة المؤسسة لدى مديري المدارس.

* أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن باعطاء صورة شاملة عن عمليات المؤسسة وكذلك تمكن المؤسسة من إدارة الاطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل طريقة الحصول على المعلومات وتحسينها الخاصة بتقييم الأداء وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، كذلك العمل على تحسين النظام الرقابي والمحاسبية ، وتقييم الأداء الفعال للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين (موسى، 2016).

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة مستويات المدرسة الفنية والادارية، مما يتيح إمكانية تحقيق التعليم والتعلم، ووضع أولويات إدارية لعملية التقييم لكل من يعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن المتطلبات المالية التي يصعب قياسها يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرارية المؤسسة أو فشلها (Charles, 2019).

وأشار غلاب وقنطاس (2017) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة.

وحدد الغالبي (2009) أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

* تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومجالات التنافس.

* توضيح طبيعة الأعمال من أجل تسهيل تقييمها.

* المام المديرين بالبنية التحتية للمدرسة وكافة مؤشرات النجاح فيها.

* تفعيل الرقابة المالية.

* توضيح الرسالة والرؤية.

واكد (Paul,2016) أن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتقييم أداء المؤسسة بشكل فعال، وتعمل على تفادي أوجه الضعف في التقييم، مما جعلها تتفوق عن غيرها من ادوات التقييم بما يلي:

* تعمل بمثابة اللبنة الأساس للنجاح في المستقبل للمؤسسة.

* تمكن المؤسسة من تشخيص الواقع ومعالجة الضعف والقصور وتعزيز النواحي الإيجابية لتحقيق أهدافها، ورفع أية حواجز تقف أمام تطور المؤسسة.

* تعد نظاما للابداع والابتكار والتطور والشمولية.

* تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

* تعكس النتائج والمؤشرات النوعية والكمية المحددة للأداء.

وأضاف السويد (2019) ان النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال التحليل الواقعي للاحداث واستعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية داخل المؤسسة تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

- تشجع على تطوير برامج الاتصال والتواصل الفعال لكل العاملين في المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس.

- الاهتمام بالمؤشرات المالية للمؤسسة كمقدمة منطقية للنتائج.

- تعتمد إلى تقديم المؤشرات الأساسية للعاملين حول التقدم في مهامه من أجل توضيح تقييمهم.

- إيجاد التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.

- تترجم رؤية المؤسسة ورسالتها في مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء.

- تحفيز العاملين الفعال لتحقيق الأهداف للمؤسسة من خلال تقييم أدائهم (وزارة التربية والتعليم، 2019).

ويرى الباحث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ، هي البعد المالي وبعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو هي البطاقة الأمثل لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل التقييم الأمثل لمديري المدارس الحكومية ، لأن التقييم المناسب يعتمد على المديرين في الترقية والمكافأة والتطور الوظيفي ويؤدي الى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية من أجل زيادة الإنتاج للمؤسسة التعليمية لتحقيق الرضا عليها من قبل المديرية والوزارة ومؤسسات المجتمع المدني وتكون في مصاف المؤسسات المتقدمة والمزدهرة.

* أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد ، ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وهي كالتالي:

أ- البعد المالي:

1) يعد البعد المالي هو محصلة عمل جميع مؤشرات الأبعاد الأخرى وأهدافها ، بما 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، بالتالي 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).

وحدد (Qorri, 2018) أهم الأهداف الاستراتيجية أو المؤشرات بالنسبة لهذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

2) تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلبة 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 الطلبة المقيدين)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلبة.

3) الاستخدام الكفء للموارد: وتتمثل مؤشرات 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.

4) تعظيم الموارد الذاتية: وتتمثل 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 التبرعات إلى الخريجين، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد.

ب- بعد المستفيدين:

تركز المؤسسات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للمستفيد، وتحدد كل مؤسسة قطاعات المستفيدين التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا المستفيدين، ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بنفضياتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم (عبدالعال، 2018).

وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

1) عدد الطلبة المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.

2) توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة.

3) رضا الطلبة عن الأداء الأكاديمي.

ج- بُعد العمليات الداخلية:

لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا المستفيدين وأصحاب المصالح عليها أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها، ويركز هذا البعد في المؤسسات التعليمية على العوامل والجراءات 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، 2011).

وبذلك فإن هذا البعد يحقق زيادة لإيرادات المؤسسات التعليمية، ويركز على تحديد المجالات التي تحقق الأهداف لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في النقاط التالية: (الهادي، 2017).

1) تطبيق معايير الجودة الشاملة.

2) القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.

3) التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.

4) ترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية.

د- بعد التعلّم والنمو:

يعتبر هذا البعد من الأبعاد التي تتبناها المؤسسة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الاجل ، والإستثمار في الموارد البشرية للقيام بالعملية التعليمية على أكمل وجه ، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية، لتعمق روح التنافس وتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي (الهادي، 2017).

* تحسين العمليات التعليمية .

* الإعتماد على البحث والتطوير.

* العمل على إمتلاك قيم الإبداع والإبتكار.

* طريقة إمتلاك المعرفة.

* متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعوقاتها:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مايلي (عبود، 2017):

أ- دعم الإدارة العليا ومساندتها: يعد إقناع الإدارة العليا بالبطاقة جانباً أساسياً لضمان نجاحها ، وبدعم توفير الدعم ستكون كل الجهود عرضة للفشل.

ب- العمل على محاور النجاح الرئيسية ذات التأثير المباشر التي لها علاقة بنجاح الرؤيا، بالتالي ربط كل من هذه العوامل بمقاييس تتناسب مع طبيعة كل عامل بجانب تحديد أهداف لكل مقياس.

ج- تحقيق الأهداف عن طريق إعداد خطة عمل ملائمة ومناسبة على أن يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج والأبعاد والمجالات، ذلك من خلال حفظ التوازن ، تصميم النظام وتقييمه حتى يتم تطبيق البطاقة بطريقة منهجية.

وتتلخص معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيمايلي (عبدالعال، 2018):

أ- إعداد بطاقة متكاملة يؤدي إلى خلل في العملية، وعلى المؤسسة البدء بالتجربة أولاً لإعداد بطاقتها، من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.

ب- ثقافة المؤسسة: العمل على تذليل سلوك كل العاملين في المؤسسة على إختلاف ثقافتهم وآرائهم

نحو هدف مشترك.

ج- حساب التكاليف للحصول على المعلومات اللازمة للإعداد.

د- غموض المعايير: جعل المؤسسة تلجأ إلى وضع معايير لتقييم الأداء، والابتعاد عن عدم ملائمة المعايير ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقها.

هـ- قلة دقة المعلومات: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وعدم صدق المعلومات يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة، وضعف إختيار مقاييس الأداء.

واقع تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الوثائق والتقارير الرسمية ، تواجه الإدارة المدرسية مشكلة سيطرة أساليب تقليدية من التفكير والسلوك الإداري والقيادي، وقصور نظام الإشراف التربوي وندرة وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط (اليسون، 2016)، وقد إنعكس ذلك سلباً على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

والسمة الغالبة للإدارة المدرسية في المدارس الحكومية هي الطابع الإداري العام ، الذي يستهدف ضمان تطبيق المناهج الموضوعية وفقاً للخطة المعتمدة، ويرأس الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية مدير المدرسة، ويعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام التربية والتعليم في كل منطقة تعليمية، ومتابعة العاملين في المدرسة(وزارة التربية والتعليم، 2019).

* تقييم أداء المديرين في فلسطين:

ظهر تقييم الأداء لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية في العام 2014 على النحو الآتي:

أولاً: إنجازات المدير:

وكانت هذه الإنجازات تقاس من خلال عدة أمور منها:

أ- مواصفات العمل، وهي أعمال تتسم بال تكرار أو الاستمرارية.

ب- أعمال لها علاقة بالإبداع والإبتكار والمبادرات.

ج- أعمال لها علاقة بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والإدارة ، ومن ضمنها ما يتعلق بالإشراف والقيادة وإتخاذ القرارات أو الجوانب التنفيذية في العمل.

ثانياً: صفات شخصية منها:

أ- السمات الخاصة: الصبر والاحتمال، والمشاركة، وتقبل النقد والنصح والتوجيه.

ب- القدرة على إيجاد البدائل تتعلق بالذكاء وسرعة التفكير (وزارة التربية والتعليم، 2012).

في العام 2014 تم إضافة بنود جديد لتقييم أداء مديري المدارس كنتاج العديد من الدورات والمؤتمرات التي عقدتها وزارة التربية والتعليم، منها توسيع بنود علاقات المدير مع الآخرين، وعلاقته بالمرؤوسين، وعلاقته بالطلبة وأولياء الأمور، وصفات تتعلق بتطبيق الإجراءات والأنظمة والتعليمات (وزارة التربية والتعليم، 2014).

أما في العام 2018 فقد تم تطوير وثيقة تقييم الأداء لمديري المدارس الحكومية بصورتها النهائية لغاية هذا اليوم التي تحتوي على خمس مجالات: هي التخطيط وتحتوي على أربع فروع في وثيقة تقييم الأداء، والاشراف والمتابعة وفروعها الستة، والنمو المهني وفروعها الخمسة، وتعلم الطلبة وفروعها الستة، والعلاقات والاتصال والتواصل وفروعها الأربعة ومعايير كل مجال في وثيقة تقييم أداء مديري المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، 2018).

تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء مديري المدارس من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة، فمن هذا المنطلق أولت وزارة التربية والتعليم وكذلك وكالة الغوث الدولية اهتماماً كبيراً لهذا المجال الذي يعتبر أكثر تعقيداً، لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه حيث طبيعة الأداء غير ملموس ويصعب تقييمه، وخاصة تلك التي تتعلق بالقدرات الذهنية والعقلية وتواجه عملية تقييم الأداء العديد من المعوقات والتي تؤثر بدورها على عمل مديري المدرسة، وينعكس على تميز أداء معلمهم، (وكالة الغوث، 2006م).

وسيعرض الباحث في هذا المحور عملية تقييم الأداء من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ومجالات عملية التقييم وعوامل نجاح عملية تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء:

عملية لتحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم أو تحديد وضع القيادة والإدارة، استناداً إلى معايير محددة سلفاً، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق ، (Williams, 2009).

وهي عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها بحيث تستند إلى معايير موضوعية لقياس حجم ما تم إنجازه (JOHNSON,2005)

ويميل البعض إلى اعتبارها نشاطاً مهماً من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (الهيبي ، 2003)، ولقد اعتبرت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أن عملية تقييم الأداء هو حوار رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف والذي عادة ما يأخذ شكل مقابلة دورية، تتم فيها مناقشة أداء عمل المرؤوس مع رؤية؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات . على الرغم من اختلاف توجهات الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لتقييم أداء المدراء إلا أن مهمة التقييم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

وبمراجعة لهذه التعريفات السابقة وتعريفات أخرى نجد أن أغلبها يتفق على أنها تهدف الى:

تحديد ما يلي

* - تحديد مستوى أداء الفرد وسلوكه أثناء عمله.

* - نقاط القوة والضعف لأداء الفرد.

* - مدى تكرار أداء الفرد المستقبلي.

* - إنعكاسات السلوك والأداء وتأثيراتها على فاعلية المؤسسة

ويرى الباحث أن الاختلاف حول مفهوم عملية تقييم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، التي يستخدمها المديرون في مدارسهم، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن عملية تقييم الأداء من خلال مدى نجاح العاملين في تحقيق أهداف المدرسة.

ثانياً: تقييم الأداء من منظور إسلامي:

جاء الدين الإسلامي ليربي الإنسان على الأخلاق؛ ولتحقيق ذلك الهدف يحتاج إلى التقييم في حياته، ويعمل الإسلام على تقييم سلوك الانسان؛ ليرتقي بنفسه ويحمل الأمانة التي خلق من أجلها وهي استخلاف الأرض، والإسلام دين الحق ودين القيمة قال تعالى: (ذلك دين القيمة) البينة: 5) وهذه الآية القرآنية تدلل على أن التقييم متأصل في الإسلام، فعملية التقييم في الإسلام قائمة على العدالة والاستقامة وقال تعالى: (وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين) المائدة: ويحتوي القرآن الكريم على العديد من قصص الأنبياء التي ظهر فيها التقييم واضحاً مثل قصة سيدنا موسى مع الخضر، وتمثل قصة سيدنا يوسف أكبر نظام للتقييم والمتابعة حيث مارس الإدارة في أعلى مستوياتها مستنداً إلى رؤية واعية تنم عن قدرة فاعلة قال تعالى: (قال إجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) يوسف: 55

ثالثاً: أهمية عملية تقييم الأداء:

ربما ينظر بعض المديرين إلى أن عملية تقييم الأداء أمراً غير ضروري، وفي حقيقة الأمر أنه قد يصبح كذلك بالفعل إذا كان النظام المتبع في المدرسة غير مناسب، أو إذا كانت نتائجه أو الطرق المتبعة في تنفيذه غير واضحة (بيدج، 2012).

وتأتي أهمية عملية تقييم الأداء في تعزيز دور المساءلة من أجل التحسين القائم على تحقيق أهداف المدرسة، بحيث تشكل فرصة حقيقية للمديرين والعاملين بالمدرسة على حد سواء للوصول لتحقيق الغايات المنشودة.

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من كونها: (الشريف، 2004).

أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

* تسهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكاملة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً

لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

* توجه نحو تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين، وسد جوانب النقص في كفاءاتهم.

* تؤدي إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

* تعتبر من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع في ثلاث مستويات هي المدرسة والمدير والفرد العامل، ومن هنا تنبع الأهمية المشتركة لعملية تقييم الأداء (صالح ، 2004).

يري الباحث: أن أهمية عملية تقييم الأداء تحفز العاملين وتستثيرهم وتزيد من دافعيتهم، وتشعرهم بالأمان الوظيفي إذا ما تحققت فيها شفافية التطبيق وعدالة الحكم، ومصداقية عملية تقييم الأداء، وموضوعية القرارات المترتبة عليه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة.

رابعاً: أهداف عملية تقييم الأداء:

يرى بعض المديرين والمعلمين إلى أن عملية تقييم الأداء ضرورية للنهوض بالمؤسسة بكل تفاصيلها ، ولكنها في حقيقة الأمر لها أهمية كبرى، فهي تساعد على الوقوف على مرتكزات أداء العاملين سعياً نحو التطوير والتحسين، الذي يعود بالمنفعة على الطلبة والمدرسة والعاملين أنفسهم حيث أشار الدباغ (2013) إلى أنه يمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين: (الدباغ، 2013).

1 - الأهداف الإدارية: وتشتمل على ما يلي :

- الارتقاء بمستوى الافراد العاملين ومراقبة عمل المشرفين.

- بيان كفاءة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

- ضمان الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين.

2- الأهداف السلوكية: وتتضمن تحقيق ما يلي

- تكرار السلوك الجيد من قبل الأفراد العاملين.

- مكافأة الأفراد العاملين بصمت.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين.

ويضيف الباحث على الأهداف السالفة الذكر أن من أهداف عملية تقييم الأداء تحديد

مستويات الكفاءة لدى العاملين من أجل التطوير والتحسين المستمر.

* تحديد مميزات الأداء والعمل على زيادتها.

* تحديد أوجه القصور والعمل على تلافيها.

* مشاركة العاملين في متابعة عملية تقييم الأداء.

خامساً: الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء:

تتعدد الطرق المستخدمة في عملية تقييم أداء، ذلك حسب الغرض ، وحسب عدة معايير منها طبيعة المدرسة، ومستوى العاملين، والأهداف المرجوة، حيث يرى (حمود والخرشة، 2007) بأنه من مجالات عملية التقييم تبعاً لطريقة التقييم المستخدمة.

1 - الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء:

* **طريقة الصفات أو السمات:** وفيها يتم تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم

الأفراد، وإعطاء كل عنصر من العناصر الدرجة المعيارية التي تميزها.

* **طريقة معايير العمل:** حيث يتم تحديد المعايير أو مستويات الأداء المراد تحقيقها ثم يتم

مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير؛ لمعرفة مستوى الأداء المتحقق.

* **طريقة الرتب:** وهي تعتبر من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما

يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويجب أن تكون المقارنة وفق

صيح معينة، ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة.

* **طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد

من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات

للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.

2 - الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء:

* **الإدارة بالأهداف:** ويستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال عملية تقييم الأداء بشكل

واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالباً ما نطلق مسميات مختلفة على

هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء.

* **تقييم الأحداث الحرجة:** وتعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل

المستخدمة في تقييم العاملين، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم

الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين.

* **قوائم المراجعة:** تقوم طريقة القوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل.

* **مقياس الاختبار الإلزامي:** ويعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم (حمودة، 2007).

وبين (ديل وإيلز، 2002) بأنه توجد الآن عدد من وسائل التقييم، ومن الممكن تصنيفها بعدة طرق، أحد طرق تقسيمها هو التقسيم طبقاً لكون المعلومات التي يتم اشتقاقها حول العاملين تتعلق بعملهم الماضي أو بالسلوك غير المرتبط بالعمل، أو بأدائهم الحالي في الاختبارات والتمرينات والمقابلات أو بنواياهم المستقبلية عن كيفية تصرفهم إذا ما تم ترقيتهم حيث يعنيه في المقام الأول تقييم المهارات والكفاءات أكثر من الاهتمامات والسمات (ديل وإيلز، 2002). ويرى (الكلادة، 2013) بتعدد طرق التقييم في المدرسة، ذلك تبعاً للطريقة المستخدمة ومنها: الطريقة الموضوعية: وهي تقارن نتائج المنظمة بنتائج غيرها من المنظمات من النوع نفسه. الطريقة الشخصية: تقوم على أساس سؤال الخبراء مقارنة أداء العاملين الحالي بالأداء الماضي (الكلادة، 2013).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الجانب يرى الباحث أنه لا توجد طريقة مثلى في عملية تقييم أداء العاملين في المدرسة، فكل منها تغفل جانباً على حساب جانب آخر ، لذلك يرى الباحث بضرورة الاستفادة من الجوانب الإيجابية في هذه الطرق المتعددة وتفادي جوانب القصور فيها؛ للوصول إلى الطريقة الملائمة والمناسبة لطبيعة المدرسة وبيئتها والعاملين فيها وهي لا بد أن تتحدد بعدة خطوات منها:

* وضع معايير للأداء المتوقع.

* ملاحظة أداء العاملين وتسجيله.

* مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية

* اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

سادساً: عوامل نجاح تقييم الأداء:

يرتكز نجاح عملية تقييم الأداء على عدة عوامل تساهم بشكل كبير في نجاحها للوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل ذلك عند توافر القنوات الإيجابية بأهمية عملية التقييم وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية، وتذليل المديرين للصعاب التي تواجههم أولاً بأول في مراحل عملية تقييم أداء العاملين.

ولعل من أهم عوامل نجاح تقييم الأداء يتطلب توفر عدة عوامل أهمها:

* تحديد معايير تقييم الأداء:

إن وجود معايير أداء معروفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف، تتطلب وجود سياسة موحدة للتقييم وتطبيقها تعكس أسس التقييم الفاعلة ومقوماته كما ينبغي توفير المعلومات لدى الموظفين في كافة بنود عملية التقييم ومستويات الأداء المرغوب فيها بحسب أهميتها وأوزانها النسبية، وتعتبر العدالة والمساواة شرطاً لنجاح عملية التقييم.

* كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي:

ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة، بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى استخدام نماذج متعددة وفقاً لأنوعية الوظائف.

* مشاركة الرئيس والمرووس:

من المعلوم أنه كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم الأداء وتقييمه كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم؛ كلما زاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها، وتتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد المحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء (نصرالله،

(2005)

وذكر (شاهين، 2010) عدة عوامل لنجاح نظام تقييم الأداء، منها شمولية برنامج تقييم الأداء ودقته لجميع الجوانب الأدائية، وبناء نظام تقييم الأداء على الوصف الوظيفي للوظائف (شاهين، 2010).

أما (المغربي، 2003) أشار إلى أن نجاح عملية تقييم الأداء يتوقف على رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة (المغربي، 2003).

وأضاف الديري إلى أنه من الضروري توافر شروط معينة في عملية التقييم وأهمها:

- أن تكون عملية التقييم موضع اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة، وأن تكون مقتنعة بفائدتها.
- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين على مختلف مستوياتهم.
- أن توضع تعليمات واضحة ومنفصلة وتوزع على العاملين في المنظمة.
- أن يدرّب المشرفون على كيفية القيام بعملية التقييم.
- أن تستخدم قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد، بحيث يراعى في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق، واحتوائها على معلومات كافية؛ لتقدير كفاءة الفرد. (ديري، 2011).

وأشار (pob harfard, 2001) إلى أن عوامل نجاح عملية التقييم يجب أن تراعى:

* إعلان أن سياسة المدرسة ليست ملتزمة بالتقييم.

* إدخال عنصر الحدة والإثارة في عملية تقييم جديدة أو منقحة.

* تسوية تصميم عملية التقييم.

* إجراء مقابلات التقييم التي تثير انتباه الموظفين المهتمين.

(, pob harfard, 2001)

يتفق الباحث مع ما قدمه (شاهين، 2010) من عوامل نجاح عملية تقييم الأداء، وما

نصح به (المغربي، 2003م) ومع ما أشار إليه (الديري، 2011)، وتجدر الإشارة إلى أنه لا

بد من الاستفادة المثلى من عملية التغذية الراجعة لعملية التقييم؛ فهي تساعد مدير المدرسة والعاملين على الوقوف على أوجه القصور والضعف؛ من أجل إصلاحها وتحسينها؛ للارتقاء بأداء العاملين.

سابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء:

تباينت آراء الباحثين في تحديد مراحل عملية تقييم الأداء فبينما يرى (النداوي، 2009).

أن مراحل تقييم الأداء تتحدد بما يلي:

* وضع توقعات الأداء لوضع وصف واضح ودقيق للمهام وللنتائج التي ينبغي ممارستها والوصول إليها ووضع المعايير اللازمة لقياس هذا الأداء.

* مراقبة التقدم في أداء المنظمة وأداء الموارد البشرية قياساً إلى المعايير الموضوعية

قيام منظمة الأعمال بقياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة

بشكل إجمالي وبشكل فردي، والتعرف على حقيقة الأداء الفعلي المتحقق.

* إعداد تقارير الكفاءة الدورية التي يمكن أن تكون كتغذية ارجعة عكسية تعود إلى الفرد

والمنظمة بالمؤشرات الإيجابية والسلبية المرتبطة بالأداء.

* اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المنظمة والمتعلقة بحركة الأفراد

كنتائج لعملية تقويم الأداء كالترقية والنقل والتعيين والتقاعد وغيرها.

وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي، التي تعتبر نتائج معبرة عن

عملية تقويم الأداء والمتمثلة بمجموعة من البرامج المتنوعة والمختلفة (النداوي، 2009).

ويرى الباحث بأن عملية تقييم الأداء لا بد أن تمر بمراحل متسلسلة ومترابطة لتقدم تغذية راجعة للعاملين وللمدرسة:

مرحلة التخطيط: وهي تتضمن صياغة الأهداف واعتمادها من قبل المدرسة؛ بما يحقق أهداف المؤسسة وحاجات الفرد، ومشاركة الأفراد في صياغة هذه الأهداف من شأنه في تعزيز الانتماء للعمل، وزيادة الدافعية لدى العاملين.

مرحلة التنفيذ: وفيها تتم عملية جمع المعلومات وتحليلها، وفق جدول الأهداف الموضوعة مسبقاً، ومدى التزام العاملين بالعمل وفق رؤية المؤسسة؛ بما يحقق أهدافها.

مرحلة المراجعة الذاتية المسندة: وفيها يتم تقديم الدعم للعاملين لتعديل أدائهم، وفق جدول الأهداف؛ بما يحقق حاجاتهم وطموحاتهم، أي توحيد جهودهم بما يتوافق مع رؤية المدرسة.

مرحلة التقويم: وفيها يتم إصدار الأحكام المتعلقة بتقييم أداء العاملين مع تعزيز العاملين ومكافأتهم بالحوافز المعنوية والمادية، وتتم بمشاركة العاملين في عملية التقويم؛ بما يحقق معايير العدالة والموضوعية.

مرحلة التغذية الراجعة: وفيه يتم الوقوف على أوجه القوة لأداء العاملين؛ لتعزيزها، وأوجه الضعف لعلاجها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

من خلال رؤية الباحث لمجموعة من الجهود ذات العلاقة في الدراسة، إستطاع الباحث أن يختار مجموعة من هذه الدراسات والبحوث المرتبطة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلال التعرف على أهداف الدراسة، وأساليبها الإحصائية ونتائجها؛ إذ تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة غادة بن خنيفر وعبدالعال أبو خشبة (2021) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

هدفت الدراسة: إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح دراسة ميدانية.

منهج الدراسة ومجتمعها: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي إدارات المحاسبة وأقسامها في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

عينة الدراسة: موظفو المحاسبة في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وعددهم (200) محاسباً.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان تصميم دراسة حالة، وجمع البيانات عبر استبانة صممها الباحثان.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة كونها تعزز جوانب الأداء ، وتخصيص الموارد، وتتخذ القرارات، والتنافس.

وأظهرت النتائج إلى وجود ضعف لدى الإدارات بانفاق المخصصات المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة.

دراسة السويد (2019) بعنوان: تقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة: تقديم نموذج تم تطبيقه لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: الجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج إلى وضع نموذج تم تطبيقه لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية.

دراسة الشوابكة (2019) بعنوان: التعرف على الدرجة التي يمكن بها استعمال بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من حيث درجة مساءلتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على الدرجة التي يمكن بها استعمال بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من حيث درجة مساءلتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

عينة الدراسة: مديرو المدارس الثانوية بدولة الكويت.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأخرى لقياس درجة المساءلة الإدارية.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت كانت متوسطة.

أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل ، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

دراسة الهادي والشايع (2017) بعنوان: الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم ببطاقة الأداء المتوازن التي ستسهم في تحديد أساليب وآليات تطوير الأداء الاستراتيجي التطبيقي.

هدفت الدراسة: التعرف الى الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم ببطاقة الأداء المتوازن التي ستسهم في تحديد أساليب تطوير الأداء الاستراتيجي التطبيقي وآلياته.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الأداء الاستراتيجي.

عينة الدراسة: عمداء الأقسام ووكلاؤه ورؤساؤه في جامعة القصيم وعددهم (61).

أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن درجة تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بلغت درجة متوسطة في البعد المالي المتعلق، باستغلال الموارد، وترشيد الإنفاق، وتنفيذ الاستراتيجية المالية، ورضا الطلاب عن بُعد الأداء الأكاديمي المتعلق بسياسة القبول والخدمات التعليمية، وتطوير لوائح الطلاب، وبُعد العمليات الداخلية المتعلقة بموظفي الجامعة في التطوير والحدثة.

وأظهرت تلبية الاحتياجات، وتنفيذ الخطط بشكل فعال، وزيادة معدلات الفائدة من عوائد الاستثمار المالي . والبعد التعليمي المتعلق بثقافة المعرفة ، والعمل على برنامج التدريب الميداني للطلاب، وتلبية احتياجات سوق العمل.

دراسة عبود (2017) بعنوان: تقويم أداء العاملين في جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها كافة (المستفيدين، والمالي، والعمليات، والتعلم والنمو).

هدفت الدراسة: الى تقويم أداء العاملين في جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المستفيدين، والمالي، والعمليات، والتعلم والنمو).

منهج الدراسة ومجتمعها: إستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمة لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (270) موظف من بين العاملين في جامعة الملك فيصل.

أداة الدراسة: أعد الباحث إستبانة تكونت من أربعة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل كانت بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، وبعد العمليات، والمستفيدين)، وكانت مرتفعة بالنسبة للعملاء. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين الذكور والإناث حول مدى مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد العينة ما عدا بعد المستفيدين؛ وبينت النتائج أن هناك فروقاً للخبرة والمؤهل العلمي الاكاديمي والمسمى الوظيفي على وجهة نظر الموظفين لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة أمين (2017) بعنوان: تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات المصرية والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، و مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ لتحقيق التنافس بين الجامعات المصرية.

هدفت الدراسة: الى تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات المصرية والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، و مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التنافس بين الجامعات المصرية ووضع تصور مقترح.

منهج الدراسة ومجتمعها: إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات المصرية التي تحقق الميزة التنافسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (43) عضو هيئة تدريس من المختصين في أصول التربية والإدارة التربوية واقتصاديات التربية بكلية التربية.

أداة الدراسة: صمم الباحث الإستبانة لملاءمتها لموضوع الدراسة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية..

نتائج الدراسة: أظهرت إعادة هيكلة البرامج الدراسية والتدريب للعاملين وهيئة التدريس، وتحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كل أبعاد البطاقة، وتوفير البيانات الكافية الضرورية؛ لتعطي مؤشراً دقيقاً للأداء، وضمان علاقة المؤشرات المالية بالأداء، وعلاقة مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة.

دراسة الحامد (2017) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة: إلى إقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

منهج الدراسة ومجتمعها: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الجامعات الحكومية السعودية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (1282) عضواً من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء، ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام).

أداة الدراسة: تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وبناء تصور مقترح.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري من وجهة نظر المشرفين جاءت متوسطة على جميع فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الاداء للجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر المشرفين الاكاديميين تعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

دراسة الشمري (2017) بعنوان: بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

هدفت الدراسة: إلى بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وإمكانية التغلب على مشكلة التحيز الشخصي في بناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترتيب مؤشراتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي و التحليل الهرمي لترتيب الأبعاد والمؤشرات وفقا للاهمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (1218) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية.

أداة الدراسة: استخدم الباحث أداتين للدراسة (الاستبانة، المقابلات الشخصية).

نتائج الدراسة: بينت نتائج الدراسة تحديد أبعادها وترتيب مؤشراتها حسب أهمية النسب لكل بعد، حيث جاء بعد الإدارة في مقدمة هذه الأبعاد، و بعد التدريس الجامعي، ثم البحث العلمي، ثم بعد الارشاد النفسي للطلاب ، وفي النهاية بعد خدمة المجتمع، وبينت الدراسة إمكانية التغلب على المشكلة الشخصية في بناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح مؤشراتها من خلال التحليل الهرمي ، و تفعيل تطوير الخدمات التعليمية التي حصلت على خبرة أفراد العينة.

دارسه المفيز (2016) بعنوان: التركيز على تقييم أداء كلية الدراسات العليا التطبيقية بجامعة الملك سعود، وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة: إلى التركيز على تقييم أداء كلية الدراسات العليا التطبيقية بجامعة الملك سعود، وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا التطبيقية بجامعة الملك سعود في السعودية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (122) عضو هيئة تدريس من كلية الدراسات العليا التطبيقية بجامعة الملك سعود بالسعودية.

أداة الدراسة: صمم الباحث الاستبانة وتكونت من جزأين ويتكون الجزء الأول من (45) فقرة والجزء الثاني من (12) فقرة.

نتائج الدراسة: أوضحت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس أشاروا إلى أن مستوى أداء الكلية بشكل عام متوسط، وان من صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدم وضوح الخطة الاستراتيجية للكلية.

دراسة البحيري (2014) بعنوان: إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، وتطبيقها في تقييم الأداء كلية التربية بجامعة الملك خالد.

هدفت الدراسة: إلى إعداد رؤية ورسالة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية بجامعة الملك خالد.

منهج ومجتمع الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء كلية التربية بجامعة الملك خالد.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (82) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

أداة الدراسة: إستخدم الباحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج تصميم بطاقة الأداء المتوازن وبنائها. وشملت هذه المرحلة على عدد من الخطوات: التخطيط وتقييم بيئة المؤسسة وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، وترجمة الرؤية ورسالة المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف وصياغتها لتصبح أكثر واقعية، واللجوء إلى الأهداف الاستراتيجية، ورسم الخريطة، وتصميم البطاقة. وفي المرحلة الثانية اشتملت على تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المستفيدين، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو والبعد المالي. وفي المرحلة الثالثة وهي التقييم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة بابو (Babo,2010):

هدفت الدراسة: هدفت تحديد مهام القيادة المرتبطة بمديري المدارس ومسؤولياتها، ذلك باستخدام معايير مشتركة كنموذج ، في ولاية نيو جيرسي.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس نيو جيرسي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث إستبانة متعددة الاختيارات كأداة للدراسة واشتملت الاستبانة على (66 فقرة) لقياس المواقف والتصورات.

نتائج الدراسة: بناء على تحليلات البيانات الوصفية في كل من المعايير نتج ترتيب المعايير.

(1) ينبغي أن يركز مديرو المناطق على التعليم والتعلم (المعيار2).

(2) أن يتصرفوا بطريقة أخلاقية (المعيار5).

(3) أن يضعوا رؤية وينفذوها (المعيار1).

(4) الإدارة والتنظيم (المعيار3).

(5) التعاون مع المجتمع المحلي (المعيار4).

(6) فهم السياق الأوسع العالمية (المعيار6).

دراسة ويليامز (Williams , 2009):

هدفت الدراسة: التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير اتحاد قادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة خاصة للتقويم الذاتي وتتكون من (179) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير التقييم الداخلي لا اتحاد قادة المدارس طبقت مرتين، قبل التدريب والأخرى بعد التدريب

عينة الدراسة: تكونت من (16) مديراً متدرباً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة.

نتائج الدراسة: أظهر أن النموذج الحالي والساند في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب. وساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارات القيادة وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة، في برامج إعداد الإدارة المدرسية.

دراسة إلين (OTHERS & Ellen, 2008):

هدفت الدراسة: إلى الاستعراض الشامل لتقييم الممارسات الحالية لقادة المدارس في الولايات المتحدة ومديريها، وكذلك أساليب التقييم وصلاحيتها.

منهج الدراسة: الاتجاه المنهجي لدراسة ممارسات تقييم القيادة.

عينة الدراسة: شملت العينة ما مجموعه (74) مقاطعة في (43) ولاية ومقاطعة كولومبيا، والمناطق والولايات التي تشارك في مبادرة القيادة لتحسين المدرسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت أن المناطق تركز على مجموعة متنوعة من مجالات الأداء عند تقييم أداء المديرين فيها ، مع نماذج مختلفة على مستويات مختلفة من الدقة، وتغطية محدودة للغاية على سلوكيات القيادة للتأكد من المنهج وتعليمات الجودة ، التي ترتبط مع تطور مستوى المدرسة والغرض

النهائي من تعزيز تعلم الطلبة، وفي معظم الحالات، فإن ممارسات تقييم القيادة، لا يوجد مبررات، ولا وثائق، وأدوات مساعدة، والأدوات غير دقيقة.

دراسة ماكيا (Makia , 2008):

هدفت الدراسة: التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مديري المدارس ونوابهم في اليابان.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة ، لقياس بنود كفايات مديري المدارس.

عينة الدراسة: (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية وعليا في منطقة هيشكاوا ،منهم (190) مديرا ، (37) مديرة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة، ومديرو المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع ، من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطوير في مهمات المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي.

أهم التوصيات:

يزود نظام تقييم المدارس المديرين بمعلومات بناءة حول أداء المديرين حسب معايير التقويم واستمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم، وليس في فترات زمنية محددة، وأن تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان حدوث التعليم ومكانه.

دراسة سقوابا (Segwapa,2008):

هدفت تقييم أداء هيئات إدارة المدارس الزراعية في مقاطعة ليمبوبو، وتم إجراء هذا البحث في جنوب إفريقيا والتركيز على دائرة نيلي ستروم.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الزراعية في منطقة نيلي ستروم حيث يوجد بها العديد من المدارس الزراعية. عينة الدراسة: أعضاء هيئة إدارة المدرسة مثل: رئيس المدرسة، مدير المدرسة، التربويون، في جميع المدارس الزراعية المشاركة في الدراسة.

أداة الدراسة: تم جمع البيانات في هذه الدراسة

المقابلات شبه المنظمة، الملاحظة الميدانية، تحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن العديد من هيئات إدارة المدارس الزراعية لا يستطيعون تأدية واجباتهم؛ بسبب التحديات المختلفة مثل: الفقر والامية وعدم وجود إجازة من العمل والمسافات الطويلة التي ينبغي أن تقطع لحضور الاجتماعات.

دراسة كتانو وسترونج (Catano&Strong , 2007):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس واستكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية.

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى لتقييم مستوى المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

أداة الدراسة: حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنين للمرحلة الثانوية. وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132) مديراً.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن معايير تقويم مديري المدارس في ولاية فرجينيا ركزت على القيادة المدرسية والإدارة التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية

أهم التوصيات: أن يتم دمج أدوات التقويم للمديرين مع كل من المعايير المستخدمة في الولاية والمعايير المهنية، مما يسهل الاتصال والتواصل بشكل أوضح لدى المديرين اتجاه توقعاتهم ومسؤولياتهم وأدائه.

دراسة ستيفن وآخرون (Others & Steven , 2007):

هدفت الدراسة تجريبية لمدة سنتين لنظام تقييم أداء مدير المدرسة بناء على معايير جديدة في مدارس المنطقة الغربية الكبرى، ومن خلال التجربة يمكن الإجابة كيف تم تنفيذ نظام التقييم الجديد من وجهة نظر مديري المدارس وتوقعاتهم لأداء القيادة في المنطقة وما أثر معايير التقييم الجديدة من وجهة نظر مديري المدارس حول نوعية التغذية الراجعة؟

منهج الدراسة ومجتمعها: استخدم الباحثون المنهج التجريبي وأستخدم الأساليب النوعية والكمية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المنطقة الغربية الكبرى، (88) مدرسة موزعة كالتالي: (61) مدرسة ابتدائية و(15) مدرسة متوسطة و(12) مدرسة ثانوية شاملة.

عينة الدراسة: تم إختيار مجموعتين من مجتمع الدراسة عشوائياً مجموعة تجريبية يتم تقييم أدائها بالنظام الجديد، وعدد أفرادها (44) مديراً، ومجموعة ضابطة يتم تقييم أدائها بالنظام القديم، وعدد أفرادها (44) مديراً، في العام الدراسي 2005/2006م.

أداة الدراسة: مسح لجميع مديري المنطقة، وأجروا سلسلة من المقابلات مع عينة من مديري المدارس والمشرفين، وجمع البيانات الأرشيفية المصادر. وتناقشوا في تفاصيل مصادر البيانات المتوفرة لديهم والمنهجية المتبعة، لاستكشاف وجهة نظر مديري المدارس في التغذية

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مديرو المدارس في كل من المجموعتين التشابه في أولوياتهم، ولكن مديري المدارس والمشرفين يحبذون النظام الجديد لتحسين حوار التقييم.

دراسة تولر (Toler , 2006):

هدفت الدراسة الى التعرف إلى واقع تقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا. منهج الدراسة ومجتمعها: وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا. عينة الدراسة: من خلال دراسة وثائق تقييم مدير المدرسة من (132) مدرسة موزعة في لاية فرجينيا.

أداة الدراسة: إجراء مسح لمديري الموارد البشرية في كل قسم لجمع البيانات الديموغرافية غيرها، حول ممارسات التقييم وعن طريق جمع البيانات لمديري الموارد البشرية عن كيفية تعرف مديري المدارس للأداء المتميز. نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المستجيبين أي حوالي (67 %) إستخدموا إجراءات ملائمة لمراجعة ممارسات تقويم المديرين، ومع ذلك فإن (33 %) من التقسيمات المدرسية لم تضع الممارسات في الموضوع الملائم، ويعتبر هذا العدد كبيراً.

دراسة جونسون (Johnson ,2005):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم، للتحقق من عناصر نظام التقييم التي تحفز على النمو المهني. منهج الدراسة ومجتمعها: إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية العامة في جنوب شرق نبراسا. عينة الدراسة: هادفة شملت مديري المدارس الابتدائية العامة أو مدير أو مساعد مدير الذين يعملون في مدارس نبراسا العامة، التي تبعد 120 ميل عن مكان الباحث، وله خبرة إدارية على الأقل سنة وثلاثة متغيرات : الجنس ، الانتماء العرقي ، الوظيفة. أداة الدراسة: استخدمت الأدوات المقابلة ، ومراجعة الوثائق ، إستخدم لتحليل البيانات طريقة المقارنة الثابتة للمقابلات، وطريقة تحليل المحتوى للوثائق.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج التقييم على التركيب، التغذية الراجعة، التقييم الذاتي وانعكاساته وعناصر لنظام التقييم تعزز النمو المهني، معايير القيادة ، خطط النمو المهني، تغذية راجعة متعددة للمشكلة ، الإنصاف (العدل)، واستخدمت هذه العناصر لتطوير إطار تقييم مديري المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

(1) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- إن معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي وذلك لمناسبة لها.

- **يتشابه موضوع الدراسة الحالية وأهدافها:** وأستهدفت دراسة عادة بن خنيفرو عبد العال أبوخشيبة (2021) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية وتطورها غير الهادفة للكسب ودارسة الشوابكة (2019) التعرف على الدرجة التي يمكن بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الحكومية الثانوية، وسعت دراسة السويد (2019) لتقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي، وتناولت دراسة الشمري (2017) بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن، تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد تناولت بعض الدراسات تقويم أداء المؤسسات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة كلٍ من: عبود (2017)، الهادي والشايح (2017)، البحيري (2014).

- **يتشابه موضوع الدراسة الحالية بالمنهج والاداة:** توصلت الدراسات السابقة إلى أن تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كلٍ من: الشوابكة (2019)، الهادي والشايح (2017)، وعبود (2017)، والحامد (2017)، والمفيز (2016). لذلك تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي وبناء الإستبانة لجمع البيانات.

- **تشابه من حيث المجتمع وعينة الدراسة:**

دراسة بابو Babo (2010) عينة الدراسة (485) مديراً، ودراسة ويليامز William (2009) عينة الدراسة (16) مديراً، ودراسة OTHERS & Ellen (2008) عينة الدراسة (74) مديراً، ودراسة Makia (2008) عينة الدراسة (227) مديراً.

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- **إختلفت الدراسة الحالية بالعينة ومجتمع الدراسة:** وبين الباحثون من الدراسات السابقة والتعامل مع بعض المصادر العربية والأجنبية في موضوع الدراسة، ومنهجيتها ومشكلتها وأداتها الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها. توصلت الدراسات السابقة إلى أن تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كل من: الشوابكة (2019)، والهادي والشايع (2017)، وعبود (2017)، والحامد (2017)، والمفيز (2016).
- **من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:** بعض الدراسات استخدمت منهاجاً آخر مثل : دراسة OTHERS & Ellen (2008) استخدم الباحثون الأتجاه المنهجي في الدراسة، أما دراسة Segwapa (2008) استخدمت عدة طرق لجمع المعلومات مثل الملاحظة الميدانية ، والمقابلات شبة المنظمة ، وتحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً وأستخدم الباحثون في دراسة كتانو وسترونج , Catano & Strong (2007) منهج تحليل المحتوى أما دراسة Others & Steven (2007) وظف الباحثون المنهج التجريبي.
- **من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:** دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام أي لم تنطرق أي دراسة من الدراسات السابقة بشكل مباشر لهذه الدراسة، إلا أن دراسة الشوابكة (2019) بعنوان: التعرف على الدرجة التي يمكن بها استعمال بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من حيث درجة مساءلتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

(2) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- * إختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- * بناء أدوات الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، والمقابلات الشخصية.
- * تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- * إعداد الإطار النظري.
- * التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- * الإجراءات المناسبة للدراسة.
- * عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

(4) تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية:
- * تناولت دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام.
- * تُقدم مقترحات وتوصيات قد تسهم في تحسين وتطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس.
- * قد تفيد في إظهار وجهة نظر مديري المدارس المؤثرة في تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس، التي تهدف إلى رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجهم وشحذ همهم من أجل مواكبة التكنولوجيا التي يشهدها العالم ومواجهة متطلبات العصر المتجددة.
- * وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها رائدة الدراسات التقييمية - في حدود علم الباحث - التي تجرى في محافظة نابلس لدراسة نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

اشتمل هذا الفصل توضيحا للمنهجية التي أتبعها الباحث في هذه الدراسة، التي بينت مجتمع الدراسة والعينة والأدوات والإجراءات، التي تمّ من خلالها تطبيق هذه الدراسة، والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهجين الكمي والنوعي، وفي المنهج الكمي استعان الباحث بالمنهج الوصفي المقارن،

كما استخدم الباحث المنهج البنائي؛ لتقديم تصوّر مقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويعرف المنهج البنائي بأنه: "المنهج المتعارف عليه في تطوير برامج أو هياكل معرفية جديدة، لم تكن معروفة سابقاً وبالكيفية نفسها (الأغا والأستاذ، 2004)، ويرتكز المنهج البنائي على الخطوات الآتية (Denicolo, Long, & Bradley-Cole, 2016):

- تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في ضوء نتائج الدراسة الكمية والنوعية.
- تقديم تصوّر مقترح في صورته الأولية من خلال صياغة بعض الأهداف العامة التي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة وجود مؤشرات للحكم على مدى تحقق الأهداف.
- تحكيم التصوّر المقترح من خلال لجنة من الخبراء ، والحصول على تغذية راجعة ، وتعديل التصوّر بناء على ملاحظات المحكمين.
- الخروج بالتصوّر بصورته النهائية، واعتماده كتصوّر مقترح.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية البالغ عددهم (270) مديراً، ومن المشرفين التربويين البالغ عددهم (80) مشرفاً تربوياً، ومن رؤساء الأقسام البالغ عددهم (34) رئيس قسم في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس خلال العام الدراسي 2023/2022، والجدول (1) يوضح أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس.

النسبة المئوية		التكرار	المديرية	المسمى الوظيفي
70.3	67.8	183	نابلس	مدير
	32.2	87	جنوب نابلس	
	100	270	المجموع	
20.8	68.8	55	نابلس	مشرف تربوي
	31.2	25	جنوب نابلس	
	100	80	المجموع	
8.9	50	17	نابلس	رئيس قسم
	50	17	جنوب نابلس	
	100	34	المجموع	
66.4		255	نابلس / مدير ، مشرف ، رئيس قسم	
33.6		129	جنوب نابلس / مدير ، مشرف ، رئيس قسم	
100		384	المجموع	

عينة الدراسة:

إختار الباحث عينة عشوائية طبقية من مديري المدارس والمشرفين التربويين من مديرتي نابلس وجنوب نابلس ، ليتم تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً وفقاً للمسمى الوظيفي والمديرية، واستجاب أفراد العينة على أداة الدراسة الكمية (قائمة تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، كما إختار عينة طبقية عشوائية من رؤساء الأقسام لإجراء المقابلات معهم ، وفيما يلي خطوات اختيار عينة الدراسة:

أ. المرحلة الأولى: قام الباحث بتحديد النسب المئوية لتوزيعات أفراد المجتمع وفقاً للمديرية والمسمى الوظيفي، ويتضح من الجدول رقم (1) أن حجم مجتمع الدراسة الذي يتضمن مديري المدارس والمشرفين التربويين هو (384) مديراً ومشرفاً ورئيس قسم، منهم (70.3%) مديرٌ و(20.8%) مشرفٌ تربويٌّ (8.9) رئيس قسم.

كما أن عدد المديرين والمشرفين في مديرية نابلس قد بلغ (238)، وهذا يشكل ما نسبته (68%) من حجم المجتمع، في مقابل ذلك كان عدد المديرين والمشرفين في مديرية جنوب نابلس قد بلغ (112) وهذا يشكل ما نسبته (32%) من حجم المجتمع.

ب. المرحلة الثانية: تم إختيار عينة طبقية عشوائية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي والمديرية، إذ قام الباحث بجمع (164) إستجابة، وحذف (31) إستجابة؛ كي لا يخل بالتوزيعات النسبية، وعليه كان الحجم النهائي للعينة (133) مديراً ومشرفاً تربوياً ، وكان عدد المديرين في العينة (103) مديرين ومديرات ، وهذا يشكل ما نسبته (77.4) من مجمل العينة ، وبلغ عدد المشرفين التربويين في العينة (30) مشرفاً ومشرفة، وهذا يشكل ما نسبته (22.6%) من مجمل حجم العينة، وكانت نسبة موظفي مديرية تربية نابلس في العينة (65%) في مقابل (35%) من مديرية جنوب نابلس، والجدول (2) يوضح توزيع مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين بحسب متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية.

جدول رقم (2)

توزيع مديري المدارس الحكومية والمشرفين بحسب متغيرات الدراسة التصنيفية

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	103	77.4
	مشرف تربوي	30	22.6
	المجموع	133	100
الجنس	ذكر	56	42.1
	أنثى	77	57.9
	المجموع	133	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	84	63.2
	ماجستير	43	32.3
	دبلوم عالي/ دكتوراه	6	4.5
	المجموع	133	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	14.3
	من 5-10 سنوات	12	9
	أكثر من 10 سنوات	102	76.6
	المجموع	133	100

يتضح من نتائج الجدول السابق أن (77.4%) من أفراد العينة كانوا مديري مدرسة، (22.6%) مشرف تربوي، وكان (42.1%) من أفراد العينة من الذكور وكان (57.9%) من الإناث، كما تبين أن حوالي ثلثي العينة (63.2%) يحملون درجة البكالوريوس، و(32.3%) يحملون درجة الماجستير، و(4.5%) تقريباً من حملة الدكتوراه أو الدبلوم العالي، كما أشارت النتائج إلى أن (14.3%) تقريباً لم تتجاوز سنوات خدمتهم (5 سنوات)، وكان هناك (9%) من أفراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم بين (5 إلى 10 سنوات)، وكان هناك (77.6%) من أفراد العينة تجاوزت سنوات خدمتهم (10 سنوات).

ومن جانب آخر استهدفت الدراسة الحالية رؤساء الأقسام في مديرتي التربية والتعليم في نابلس وجنوب نابلس، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (10) رؤساء أقسام بالطريقة ممثلة وفقاً لمتغير

المديرية؛ إذ كان نصف رؤساء الأقسام من مديرية نابلس والنصف الثاني من مديرية جنوب نابلس، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة معهم، والجدول الآتي يوضح توزيع رؤساء الأقسام بحسب المتغيرات الديمغرافية أو التصنيفية.

جدول رقم (3)

توزيع رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب المتغيرات التصنيفية.

الرمز	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة	المؤهل العلمي
A	جنوب نابلس	ذكر	50	رئيس قسم التعليم المدرسي	27	ماجستير
B	جنوب نابلس	أنثى	45	رئيس قسم الامتحانات	15	ماجستير
C	جنوب نابلس	أنثى	58	رئيس قسم الشؤون الإدارية	28	ماجستير
D	جنوب نابلس	ذكر	52	رئيس قسم التخطيط	26	بكالوريوس
E	جنوب نابلس	ذكر	51	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	25	بكالوريوس
F	نابلس	ذكر	42	رئيس قسم الرقابة	17	ماجستير
G	نابلس	أنثى	53	رئيس قسم النشاطات	27	بكالوريوس
H	نابلس	ذكر	55	قسم التقنيات	27	ماجستير
I	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25	بكالوريوس
J	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24	بكالوريوس

يتضح من نتائج الجدول السابق ان عدد الاناث في العينة بلغ (3) مديرية جنوب نابلس (2)

ومديرية نابلس (1)، في حين بلغ عدد الذكور (7) مديرية جنوب نابلس (3) ومديرية نابلس (4).

أدوات الدراسة:

تم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وجمع بياناتها من خلال (3) أدوات ، ذلك

بعد عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، والأدوات هي:

1- تحليل المحتوى.

2- الاستبانة.

3- المقابلات الشخصية.

أولاً: تحليل المحتوى:

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (تحليل الوثائق) بهدف بناء قائمة؛ لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ قام الباحث بتحليل نموذجي تقييم أداء مدير المدرسة قبل العام 2014 وبعد هذا العام، ملحق رقم (3،4،5) ويحتوي النموذجان صوراً فرعية عديدة، هي نماذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل أقسام الإشراف التربوي والنشاطات الطلابية، والصحة المدرسية والإرشاد التربوي والتعليم العام، والامتحانات والأبنية والتقنيات والكتب والمالية، والديوان والعلاقات العامة والتخطيط والرقابة والشؤون الإدارية واللوازم والميدان.

وبالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن؛ قام الباحث بفصل الأبعاد التي تنتمي لبطاقة الأداء المتوازن، وغير موجودة في نموذج تقييم الأداء التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقام بتحديد الأبعاد التي تنتمي لكلا البطاقتين، واستبعد الأبعاد ومؤشرات التقييم التي تنتمي لنموذج تقييم الأداء التابع لوزارة التربية، وغير موجودة في بطاقة الأداء المتوازن، وعليه تم حصر بنود نموذج تقييم الوزارة، وبنود بطاقة الأداء المتوازن لكافة الأقسام، وبما يتلاءم مع بنود تقييم كل قسم بحسب ما ورد في بطاقة الأداء المتوازن، التي تتضمن أربعة أبعاد هي؛ البعد المالي، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو، والبعد رضا الطلبة، وفي ضوء ذلك قام الباحث ببيان المؤشرات التي تنتمي لبطاقة الأداء المتوازن لكافة أقسام مديريات التربية والتعليم وفق البنود الخاصة بكل قسم لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية.

ويتضمن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن زيادة عائدات المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، لزيادة إنتاجية المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسات التعليمية، ويستند ذلك إلى تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية، وتغطية كافة التكاليف للعمليات التعليمية المطلوبة، والاستخدام الكفء للموارد، وتعظيم الموارد الذاتية.

ويسعى البُعد الثاني وهو المستفيدون إلى إيجاد القيمة للمستفيد، ويتضمن ذلك البحث عن معايير الأداء التي تجعل المؤسسة التعليمية تحصل على رضا المستفيدين من خلال قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم، وسرعة الاستجابة لذلك، إذ يشمل هذا البُعد زيادة أعداد الطلبة المقبولين في المؤسسة التعليمية، وتوفير بيئة جاذبة لهم، وتحقيق رضا الطلبة ورفاهيتهم.

أما البُعد الثالث فهو العمليات الداخلية التي تتضمن الإجراءات، والسياسات التشغيلية التي تضمن الوصول إلى جودة الأداء داخل المؤسسة، والقيام بالإجراءات التحسينية ومعالجة القصور في أداء المؤسسة؛ لإرضاء المستفيدين، ويتضمن ذلك تطبيق معايير الجودة الشاملة، والاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات، والتخلص من الهدر ورفع معدل الإنتاجية، وترشيد النفقات، وخفض التكاليف التشغيلية.

أما البُعد الأخير فهو التعلّم والنمو، ويتضمن الاستثمار طويل الأمد في الموارد البشرية وتأهيلها، والتركيز على البحث العلمي، وتعزيز قيم الابتكار والإبداع، والنهوض العلمي والمعرفي.

وبعد عملية تحليل نموذجي تقييم أداء مدير المدرسة قبل العام 2014 وبعده، ملحق رقم (3،4،5) وما يتضمن ذلك من نماذج فرعية؛ خرج الباحث بـ(50) فقرة أو مؤشراً تغطي ما ورد في نماذج تقييم أداء مدير المدرسة من منظور موظفي الإشراف التربوي والنشاطات الطلابية، والصحة المدرسية، والإرشاد التربوي، والتعليم العام، والامتحانات، والأبنية، والتقنيات، والكتب، والمالية، والديوان، والعلاقات العامة، والتخطيط، والرقابة، والشؤون الإدارية، وأثناء عملية التحليل لاحظ الباحث أن بعض المؤشرات لا تنتمي إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبعضها ينتمي للبطاقة.

وللتأكد من صدق تحليل الوثائق؛ لجأ الباحث إلى الصدق الظاهري، إذ قام بتحديد جميع تعريفات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومعانيها ودلالاتها، ووضعها في قائمة، وأعطى كل بُعد رمزاً خاصاً، ورموز فرعية لما يندرج من معاني تحت كل بُعد، وسعى الباحث أن تتضمن تعريفات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دلالات إجرائية، ثم عرض الباحث القائمة على مجموعة من المحكمين، الذين أجازوها، ورأوا أنها تتسم بالصلاحية، وتغطي معاني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودلالاتها، مع الإشارة أن بعض المحكمين اقترحوا استبدال أفعال بأفعال أخرى كي تصبح قابلة للملاحظة وذات طبيعة إجرائية، والجدول (4) مثال على ما احتوته القائمة التي

استند إليها الباحث في تحليل وثائق وزارة التربية والتعليم والخاصة بتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (4)

مضامين القائمة التي استند إليها الباحث في تحليل الوثائق في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الرمز الفرعي	أمثلة على الدلالات الإجرائية	التعريفات والمضامين	الرمز الرئيس	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
الإفصاح المالي (A1)	يفصح المدير للمعلمين عن آلية الصرف الخاصة بميزانية المدرسة.	يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسات التعليمية الحكومية ليست ربحية 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.	A	البُعد المالي
الدعم المالي للمستفيدين (A2)	يخصص المدير ميزانية تحفيزية للطلبة (مبادرات الطلبة وإبداعاتهم).	ويتضمن هذا البُعد تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف العملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلبة 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 الطلبة المقيدين)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلبة.		
توزيع الميزانية (A3)	يحدد المدير ميزانية للأنشطة غير الصفية في المدرسة.	كما يتضمن الاستخدام الكفء للموارد: وتتمثل مؤشرات 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. ويسعى إلى تعظيم الموارد الذاتية: وتتمثل 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 التبرعات إلى الخريجين، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد.		

وللكشف عن ثبات تحليل الوثائق؛ قام الباحث باللجوء إلى طريقتين للتحقق من ثبات التحليل، وهما: ثبات التحليل عبر الزمن، وثبات التحليل عبر الأشخاص، وتم استخدام معادلة

هولستي، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين سواء عبر الأشخاص أو عبر الزمن (Schreier, 2012)، وفي طريقة تحليل الثبات عبر الزمن؛ قام الباحث بتحليل الوثائق مرتين فواصل زمني أسبوعين، ثم قام الباحث باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل الوثائق، وتنص المعادلة على الآتي (Holsti, 1969):

معادلة هولستي = $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل المتفق عليها في مرتي}$

التحليل) / مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في المرتين.

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل (50) فكرة أو مؤشراً، وكان عدد الأفكار المتضمنة في التحليل الأول (54) فكرة، وفي المرة الثانية (65)، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين عبر الزمن = $(54 + 65 = 119)$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.84).

وفي طريقة تحليل ثبات الوثائق عبر الأشخاص، قام الباحث بتحليل الوثائق، وفي نفس الفترة قام أحد زملاء الباحث بإجراء التحليل بشكل منفصل، واستخدم معادلة هولستي لحساب الثبات عبر الأشخاص؛ إذ بلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين مرتي التحليل بين المحللين = 51، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في مرتي التحليل = $(54 + 64 = 118)$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي يساوي (0.86)، ويمكن ملاحظة أن النتيجتين تشيران إلى ثبات تحليل الوثائق.

ثانياً: الاستبانة :

قام الباحث بصياغة الصورة الأولية للاستبانة وتكونت من (50) فقرة ملحق رقم (1) توزعت غطت جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واتبعت الأداة نظام ليكرت الخماسي في البعد (كبيرة جداً = 5، وكبيرة = 4، ومتوسطة = 3، وقليلة = 2، وقليلة جداً = 1)، ومن الجدير ذكره أن جميع الفقرات جاءت صياغتها بشكل موجب.

صدق الاستبانة:

تم اعتماد نوعين من أنواع الصدق للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

أ. صدق المحكمين: لجأ الباحث إلى استخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (10) محكمين من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، ملحق رقم (2) وذلك بهدف التأكيد من مناسبة الأداة لما أُعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وأشار بعض المحكمون إلى إعادة صياغة بعض الفقرات، إلى أن صدق المحكمين يستهدف التعرف إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، الذي يمكن تسميته بالصدق المنطقي، ويعكس هذا النوع من الصدق مدى تمثيل الأداة لجميع جوانب السمة أو المفهوم الفرضي التي تسعى الأداة لقياسه، وأشار بيننجتون (Pennington, 2018) إلى أن هذا النوع من الصدق يمكن التعرف عليه إحصائياً واعتمد بيننجتون في ذلك على معادلة لوش، التي تعكس مدى اتفاق المحكمين على صلاحية فقرات الأداة، ذلك من خلال تقييمهم للفقرات وفقاً لثلاثة تصنيفات هي:

1- ضرورية أن تبقى في الأداة.

2- ومفيدة أن تبقى في الأداة ولكنها ليست ضرورية،

3- وليست ضرورية أن تبقى في الأداة، ويرى لوش (Lawshe, 1975) أن الفقرة التي أجمع على ضرورتها أن تبقى في الأداة أكثر من النصف هي فقرة صادقة، ولاحتماب ذلك استخدم الباحث معادلة لوش (Lawshe, 1975) والتي تنص على الآتي:

$$\text{صدق المحكمين} = \{ \text{ح ض} - (\text{ح ك} / 2) \} / (\text{ح ك} / 2)$$

حيث:

ح ض: عدد المحكمين الذين اتفقوا على ضرورة أن تبقى الفقرة في الأداة.

ح ك: عدد المحكمين الكلي.

ويمكن احتساب الصدق الكلي للأداة باستخراج متوسط صدق الفقرات، وأشارت نتائج التحليل إلى ان الفقرات استقرت في الأداة (50) فقرة ملحق رقم (1) بعد إجراءات صدق المحكمين، وتراوحت معاملات صدق الفقرات بين (0.55-0.86)، وتراوحت معاملات صدق الأبعاد بين (0.68-0.71)، وبلغ متوسط الصدق الكلي للأداة (0.68)، والنتائج الخاصة بمتوسطات معاملات الصدق للأداة ككل وأبعادها وفقراتها يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (5)

صدق المحكمين لفقرات وأبعاد الاستبانة

معامل صدق الفقرة	رقم الفقرة	معامل صدق الفقرة	رقم الفقرة
0.72	.6	0.55	.1
0.67	.7	0.65	.2
0.41	.8	0.70	.3
0.82	.9	0.58	.4
0.80	.10	0.67	.5
البُعد المالي = 0.66			
0.80	.17	0.70	.11
0.71	.18	0.62	.12
0.65	.19	0.35	.13
0.61	.20	0.84	.14
0.75	.21	0.67	.15
0.70	.22	0.55	.16
بُعد المستفيدين (رضا الطلبة) = 0.66			
0.67	.29	0.76	.23
0.65	.30	0.79	.24
0.58	.31	0.60	.25
0.80	.32	0.82	.26
0.73	.33	0.48	.27
0.60	.34	0.76	.28
بُعد العمليات الداخلية = 0.69			
0.80	.45	0.76	.35
0.64	.46	0.77	.36
0.47	.47	0.82	.37
0.85	.48	0.68	.38
0.68	.49	0.75	.39
0.77	.50	0.72	.40
0.56	.51	0.85	.41
0.59	.52	0.85	.42
0.58	.53	0.62	.43
0.70	.54	0.75	.44
بُعد التعلّم والنمو = 0.71			
صدق الأداة ككل = 0.68			

** الفقرات التي بالخط الغامق وتحتها خط تم حذفها لإجماع المحكمين على ضعف صدقها.

ب. الصدق العاملي الاستكشافي: تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Components Method) بتدوير العوامل

بطريقة فايريماكس (Varimax) للتدوير المتعامد، وفي ضوء توصيات كوستيلو وأوسبورن (as cited in Morgan et al., 2019) قام الباحث بحساب مؤشر (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) للتأكد من كفاية حجم البيانات للتحليل العاملي، والحد الأدنى للمعامل الذي يحقق كفاية حجم البيانات للتحليل هو (0.60)، كما تم الاعتماد على قيمة مربع كاي (χ^2) في اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) التي يجب أن تكون ذات دلالة فهذا يشير إلى كون البيانات تصلح للتحليل العاملي،

وبحسب كوستيلو وأوسبورن (as cited in Morgan et al., 2019) يمكن الحصول على عوامل نقية إذا تم الالتزام بالقواعد الآتية:

- حذف الفقرة التي تنتسب على أحد العوامل بمقدار أقل من (0.30) / اقتراح جلفورد.
- حذف الفقرة التي تنتسب على أكثر من عامل بشرط أن يكون الفرق بين التشبعين أقل من (0.20).
- إذا تشبّع على أحد العوامل فقرتين فقط تم حذف فقراته بالتالي استبعاد العامل.

وفي الدراسة الحالية تم حساب الصدق العاملي الاستكشافي على عينة من مجتمع الدراسة وخارج العينة النهائية، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية لتمثيل متغيري المسمى الوظيفي والمديرية، وبلغ حجمها (82) مديراً ومشرفاً في مديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة، والجدول الآتي يوضح خصائص هذه العينة.

جدول رقم (6)

توزيع مديري المدارس الحكومية والمشرفين بحسب متغيرات الدراسة التصنيفية للتحقق من الصدق العاملي العينة الاستطلاعية.

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	62	75
	مشرف تربوي	20	25
	المجموع	82	100
الجنس	ذكر	40	49
	أنثى	42	51
	المجموع	82	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	54	66
	ماجستير	22	27
	دبلوم عالي/ دكتوراه	6	7
	المجموع	82	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	21
	من 5-10 سنوات	16	20
	أكثر من 10 سنوات	49	59
	المجموع	82	100

وتم انتخاب الفقرات التي حصلت على اشتراكيات عالية (0.30 فأعلى)؛ وتم كذلك حذف

الفقرات التي تشبعت على العامل الواحد بمقدار أقل من (0.20)، وانطلاقاً من القواعد السابقة

وبعد سلسلة من التحليل العاملي أسفر ذلك عن جملة من النتائج هي:

استقر في الاستبانة (20) فقرة من أصل (50) فقرة، ملحق رقم (7) إذ تم حذف (30)

فقرة لانخفاض ارتباطها بالسمة المراد قياسها، وتشبعت الفقرات التي استقرت في المقياس على

ستة عوامل نقية، وبلغت قيمة اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling

Adequacy) (0.845)، وهذا يشير بدوره إلى تحقق شرط كفاية حجم البيانات للتحليل العاملي،

وبلغت قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) (974.92) وبدرجات حرية (190) وبمستوى دلالة (أقل من 0.01) وهذا بدوره يحقق شرط صلاحية البيانات للتحليل العاملي، وتراوحت قيم الاشتراكيات بين (0.433-0.871) وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الفقرات في تفسير التباين، والجدول التالي يوضح اشتراكيات فقرات الاستبانة.

جدول رقم (7)

اشتراكيات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة.

#	نص الفقرة	الاشتراكيات
1.	يستثمر المدير الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة.	0.575
2.	يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون.	0.761
3.	يوضح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي).	0.840
4.	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة.	0.433
5.	يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزءاً من العملية التعليمية التعلمية.	0.768
6.	يوزع جدول الدروس وفق التخصصات.	0.649
7.	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تنظمها مؤسسات المجتمع المحلي.	0.657
8.	يتابع دوام العاملين في المدرسة.	0.638
9.	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.	0.718
10.	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية.	0.871
11.	يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها.	0.648
12.	يتعامل مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ العدالة.	0.589
13.	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	0.666
14.	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة.	0.576
15.	يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة.	0.522
16.	يبتكر أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة.	0.689
17.	يعمل على تلبية احتياجات العاملين في المدرسة بما يسهم في تطوير أدائهم.	0.687
18.	يشجع المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره.	0.751
19.	يوفر للمعلمين نشرات إثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية.	0.743
20.	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية.	0.694

وانبثق عن التحليل العاملي الاستكشافي أربعة عوامل نفية، وفسرت هذه العوامل

(67.43%) من نسبة التباين، والجدول رقم (8) يوضح تشبّعات الفقرات على عواملها.

جدول رقم (8)

تشبعات الفقرات على عوامل الاستبانة وجذورها الكامنة ونسب التباين المفسر.

الفقرة	العامل الأول التعلم والنمو	العامل الثاني المستفيدون	العامل الثالث الجانب المالي	العامل الرابع العمليات الداخلية
19	0.824			
16	0.815			
18	0.813			
20	0.810			
17	0.799			
14	0.632			
9		0.823		
5		0.720		
7		0.718		
15		0.704		
8		0.681		
4		0.581		
12		0.567		
3			0.863	
2			0.836	
1			0.612	
10	0.849			
11	0.678			
6	0.676			
13	0.554			
العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر		
التعلم والنمو	8.11	40.56%		
المستفيدون	2.80	13.99%		
الجانب المالي	1.36	6.79%		
العمليات الداخلية	1.22	6.09%		
مجموع التباين المفسر		67.43%		

فسرت العوامل السبعة مجتمعةً (67.43%) من نسبة التباين، وكان لجميع هذه العوامل جذور كامنة أكثر من واحد صحيح، وفسر العامل الأول وهو "التعلم والنمو" (40.56%) من نسبة التباين وتشبع عليه (6) فقرات، وبلغ جذره الكامن (8.11)، وفسر العامل الثاني وهو "المستفيدون" (13.99%) من نسبة التباين وتشبع عليه (7) فقرات، وبلغ جذره الكامن (2.80)، وفسر العامل الثالث وهو "الجانب المالي" (6.79%) من نسبة التباين وتشبع عليه (3) فقرات،

وبلغ جذره الكامن (1.36)، وفسر العامل الرابع وهو "العمليات الداخلية" (6.09%) وتشبع عليه (4) فقرات، وبلغ جذره الكامن (1.22).

ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا؛ وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (50) فقرة (0.919)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الأداة، ومن الجدير ذكره أن معاملات ثبات الأبعاد تراوحت بين (0.813 – 0.895)، والجدول (9) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (9)

معاملات ثبات الاستبانة وأبعادها بطريقة كرونباخ ألفا.

معامل ثبات كرونباخ ألفا	الأبعاد
0.895	التعلم والنمو
0.880	المستفيدون
0.813	الجانب المالي
0.825	العمليات الداخلية
0.919	الأداة ككل

مفتاح تقييم الاستبانة: لتقدير الفقرات ، قام الباحث بتحديد ثلاث فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى للمقياس وهو (5-1 = 4) ثم قسمه على 3 فترات (4/3 = 1.33) وعليه فإن طول الفترة هو (1.33) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل بين درجات الفقرات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

– من 1.00-2.33 منخفضة.

– من 2.34 – 3.67 متوسطة.

– من 3.68 – 5.00 مرتفعة.

ثالثاً: المقابلة شبه المقننة:

تعد المقابلة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميز المقابلة بقدرتها على الحصول على معلوماتٍ معمقة وأكثر شمولية مقارنةً بأدوات جمع البيانات في المنهج الكمي، وتمنح المقابلات فرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين (Atkinson, 2002).

وتعتمد المقابلة شبه المنظمة أو المقننة على التفاعل أو المحادثة بين المحاور والمستجيب للإجابة عن أسئلة البحث، ويستطيع الباحث عبر المقابلة شبه المقننة توليد أسئلة فرعية منطلقة من أسئلة رئيسية كان الباحث قد أعدها سلفاً، وتوليد الأسئلة الفرعية يأتي بحسب الحاجة ورغبة المستجيب والباحث الاستزادة عند بعض المحاور، وعليه فإن المقابلة شبه المقننة تتسم بالمرونة، الأمر الذي يتيح للباحث تحقيق الفهم الأعمق والأشمل للظاهرة قيد الدراسة (Bryman, 2012).

وفي الدراسة الحالية كان هدف المقابلة إعداد دليل المقابلة قبل إجراء المقابلات، وكان التركيز على الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تشجيع المعلمين للنهوض بواقع العملية التربوي، وتعزيز المنهاج المدرسي بما يواكب المستجدات والتغيرات التكنولوجية، والكشف عن دورهم لتعزيز الصحة النفسية بين الطلبة من خلال الاهتمام، ومتابعة الإجراءات الوقائية والعلاجية، والحد من المشكلات الصحية والنفسية والاجتماعية بين الطلبة، بالإضافة إلى حصر المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية بتعزيز البيئة التحتية وتحسينها في المدارس من أدوات وتقنيات وأجهزة وغيره.

ومن الجدير ذكره أنه تم اشتقاق أسئلة المقابلة، وتوليدها بالاعتماد على التشابه بين بطاقة الابعاد المتوازن ونماذج الوزارة وعلى الأدب النظري كي تحقق أهداف الدراسة، وتم مراجعة صياغة الأسئلة وإعادة صياغتها، وإعادة تنظيمها؛ كي يفهمها المشاركون بشكل أفضل، وتم تحضير أسئلة المقابلة في ضوء توجيهات المشرف كذلك، وقد قام الباحث بصياغة خمسة أسئلة شبه مقننة بنهاية مفتوحة، وتم توجيه الأسئلة للمشاركين بنفس الصياغة، وفيما يلي نص أسئلة المقابلات ملحق رقم (8):

- السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن المديرين في المدارس الحكومية يشجعون المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره؟
- السؤال الثاني: إلى أي مدى يعمل المديرين على ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدارس الحكومية؟
- السؤال الثالث: برأيك إلى أي درجة تعتقد أن المديرين يوفرون نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية في المدارس الحكومية؟

- السؤال الرابع: ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية مديري المدارس ليقوموا بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية في المدارس الحكومية؟
- السؤال الخامس: ما أبرز المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية بتوفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة، والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها؟

وننتج لعدم التوافق ما بين المدير والمشرف التربوي اجراء المقابلات لرؤساء الأقسام وأثناء إجراء المقابلات الفردية حرص الباحث على التأكيد على مبدأ السرية وبناء الثقة والألفة مع المشاركين، ومن الجدير ذكره أن الباحث قام بتسجيل محتوى المقابلات، وقبل ذلك قام بالاستئذان من المشاركين كي يستخدم جهاز الهاتف المحمول للتسجيل.

صدق المقابلة:

قام الباحث بعرض أسئلة المقابلة على (4) محكمين ملحق رقم (9) من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة؛ للتأكد من الصدق المنطقي والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة، ذلك بهدف التأكيد من مناسبة الأسئلة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغتها، وأجمع المحكمون على صلاحية الأسئلة، وسلامة ترتيبها، ورأى المحكمون أن الأسئلة واضحة الصياغة، وتغطي موضوع الدراسة بشكل مناسب، وهذا يُشير إلى أن أسئلة المقابلة تتمتع بصدق منطقي.

ثبات المقابلة:

قام الباحث بالجوء إلى طريقتين للتحقق من ثبات أسئلة المقابلة، وهما: تحليل الثبات عبر الأشخاص، والثبات عبر الزمن، وتم استخدام معادلة هولستي، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمنفق عليها بين تحليل الباحث وزميله = 55 فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين عبر الباحث وزميله = (61 + 69 = 130)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.85).

وفي طريقة تحليل ثبات المقابلة عبر الزمن، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي أسبوعين أعاد التحليل مرة أخرى، واستخدم معادلة هولستي لحساب الثبات عبر الزمن؛ إذ بلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمنفق عليها بين مرتي التحليل = 56، وكان

مجموع الأفكار المتضمنة في مرتي التحليل = (61 + 67 = 128)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي يساوي (0.88)، ويمكن ملاحظة أن النتيجتين تشيران إلى ثبات المقابلة.

خطوات تطبيق وإجراء الدراسة:

- لقد تمّ إجراء هذه الدراسة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:
- تحديد موضوعات الدراسة وأهدافها.
 - الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة.
 - تحديد المناهج البحثية المناسبة للدراسة والتي تكفل تحقيق أغراض الدراسة.
 - تحديد مجتمع الدراسة (من وثائق وكادر بشري).
 - تحديد حجم إختيار عينة الدراسة الكمية وطريقتها.
 - تحديد حجم إختيار عينة الدراسة النوعية وطريقتها.
 - التواصل مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للحصول على موافقة لتطبيق الدراسة وجمع البيانات.
 - تحليل الوثائق في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتأكد من صدق التحليل وثباته.
 - التواصل مع أفراد عينة الباحثين الكمي والنوعي واستئذانهم لجمع البيانات، واستخدام نموذج الموافقة الواعية (Informed Consent).
 - بناء الأداة الكمية والتأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها بصورتها النهائية على عينة المديرين والمشرفين.
 - بناء الأداة النوعية والتأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.
 - جمع البيانات الكمية وتفريغها باستخدام برنامج (SPSS) وتحليلها.
 - تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة النوعية.
 - التوصل إلى النموذج البنائي في ضوء النتائج الكمية والنوعية الذي يعكس تصوّر مقترح لتطوير كيفية تقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
 - التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
 - التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - حساب صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين (معادلة لوش) والصدق العاملي الاستكشافي.
 - حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).
 - اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ لتحديد واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو والمستفيدون والجانب المالي والعمليات الداخلية)؛ وذلك من خلال مقارنة متوسطات العينة لهذه الأبعاد بقيمة محكية تناسبها، وهذه القيمة تمثل المتوسط الحسابي الفرضي للمجتمع.
 - تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، لمعرفة الفروق بين متوسطات تقييم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)؛ لفحص دلالة الفروق بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
 - اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

تحليل البيانات النوعية:

- للتوصل للنتائج الكيفية تم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، ويتضمن ذلك الخطوات الآتية (Maguire & Delahunt, 2017):
- أ. مراجعة البيانات وقراءتها مرارا وتكراراً لفهمها والألفة بها.
 - ب. ترميز البيانات، ويوجد العديد من طرق الترميز، وفي الدراسة الحالية تم استخدام طريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code)، ويرى سالدانا (Saldaña, 2021) أن عملية الترميز قد يعكس ستة أنواع هي؛ (1) التشابه: وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بنفس الطريقة، و(2) الاختلاف: وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة، و(3) التكرار: وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بشكل متكرر، و(4) التسلسل: وهي الأشياء أو الظواهر التي

تحدث بترتيب أو نظامية معينة، و(5) التعلق: وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث مرتبطة بظواهر أخرى، و(6) السببية: وهي الأشياء أو الظواهر التي يعتبر حدوثها ناجماً عن ظواهر أخرى، وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع في الترميز، وذلك بحسب سلوك البيانات وطبيعتها.

ج. جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فعندما ينتهي الباحث من عملية الترميز، التي تستفر عن ترميزات عديدة وصغيرة، يتم تحويلها واختزالها في موضوعات كبيرة وقليلة، إذ يتم ضم الترميزات المتشابهة في تصنيف أو مجموعة واحدة تسمى موضوعاً (Theme).

د. عرض النتائج ومناقشتها.

متغيرات الدراسة في الدراسة الكمية:

أ. المتغيرات التصنيفية المستقلة:

– الجنس : (ذكر - أنثى).

– المؤهل العلمي: (بكالوريوس - دبلوم عالي/ ماجستير - دكتوراه).

– سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات ومن 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

– المسمى الوظيفي: (مدير/ة – مشرف/ة تربوي – رئيس/ة قسم)

ب. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الاستجابة لفقرات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو والمستفيدين والجانب المالي والعمليات الداخلية).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء الوثائق والتقارير الرسمية؟

وللإجابة عن السؤال الأول، فقد تم دراسة النماذج ملحق رقم (3) وهي (17) نموذجاً، وبعد ذلك تم فصل البنود (المجالات) الموجودة في نماذج التقييم الخاصة بالوزارة عن البنود الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للاتية:

- البنود الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن وغير موجودة في نماذج الوزارة.
 - البنود الموجودة في نماذج الوزارة وغير موجودة في بطاقة الأداء المتوازن.
 - البنود المشتركة بين نماذج الوزارة وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس.
- البنود الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن وغير موجودة في نماذج الوزارة.

بنود التعلم والنمو:

- يقيم ويطور أداء المعلمين بصفة مستمرة
- يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير بالمدرسة.
- تدعم إدارة المدرسة التواصل الفعال مع الطلبة والمعلمين.
- يوجد رؤية مشتركة بين أعضاء المدرسة حول أهدافها ومستقبلها.
- يقدم المدير برامج للتنمية المهنية للمعلمين بصفة مستمرة.
- لديه بالمدرسة نظام فعال للمكافآت والحوافز.
- يدعم المدير ثقافة تشجع التعلم الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة.
- تدعم إدارة المدرسة أساليب العمل الجماعي.
- يحاول المدير إدارة وتجارب المعلمين السابقة وخبراتهم السابقة واستثمارها.
- يدعم المدير فرص التعلم والابتكار بصفة مستمرة.
- يهتم المدير بتدريب العاملين بها وفق احتياجاتهم التدريبية
- يتيح المدير الفرصة للمعلمين للمساهمة في عقد الندوات والمؤتمرات العلمية.
- يمتلك المدير القدرة على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة التعليمية.
- يحاول المدير تدعيم ثقافة التطوير والتدريب المستدام.
- تعمل المدرسة على التطوير المستمر لفرص التعلم من خلال توفير البنية الداعمة للتعلم والنمو.

بنود العمليات الداخلية:

- تعمل المدرسة على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في عملية تقييم الأداء.
- يتم توظيف المعلومات تكنولوجياً في العمليات الإدارية.
- تستجيب المدرسة لشكاوى الطلبة وتحاول حل مشكلاتهم في وقت قصير.
- يتم مراجعة البرامج والمقررات الدراسية بصفة مستمرة.
- تمتلك المدرسة خطة استراتيجية للتطوير والتغيير.
- تحاول المدرسة توظيف إمكاناتها المتاحة في تحسين العملية التعليمية.
- تمتلك المدرسة نظام محدد لإدارة جودة التدريس.
- تمتلك المدرسة أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.
- تتمتع إدارة المدرسة باستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.
- تعمل المدرسة على تنفيذ خطتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- يتم تقييم المدرسة بوساطة مقيمين خارجيين بصفة مستمرة.
- يتم تصميم المناهج والبرامج الدراسية وفق احتياجات الطلبة ورغباتهم.
- تركز العمليات الداخلية على تحقيق فعالية المدرسة وتميزها.

بنود البعد المالي:

- تحاول المدرسة توفير مصادر بديلة للتمويل وزيادة مواردها المالية.
- تمتلك المدرسة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.
- تعمل المدرسة على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.
- تعمل المدرسة على تقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية.
- تعمل المدرسة على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.
- تحاول المدرسة مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة.
- يشارك الأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية بالمدرسة.
- تربط إدارة المدرسة مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.
- توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة للوسائل التعليمية.
- يتناسب معدل الأداء المالي بالمدرسة مع خطتها الاستراتيجية.

بنود رضا الطلبة :

- يرضى الطلبة عن مستوى جودة العملية التعليمية بالمدرسة.
- تدعم إدارة المدرسة الشراكة المجتمعية في تطوير المدرسة.
- توجد سياسة محددة للقبول تسير عليها المدرسة تتماشى مع المعايير العالمية.
- يشارك المعلمون والطلبة في صنع القرارات داخل المدرسة.
- تتناسب أعداد الطلبة الملتحقين بالمدرسة مع قدراتها وإمكاناتها الذاتية.
- تقوم المدرسة بتقديم خريجين مؤهلين لمتطلبات سوق العمل.
- يرتفع معدل الشكاوى المقدمة من الطلبة عن المعقول.
- تشجع المدرسة توظيف تكنولوجيا المعلومات في المناهج.
- تمتلك المدرسة علاقات جيدة مع عملائها (الطلبة والمجتمع).
- تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلبة.
- توازن سياسة القبول بالمدرسة بين قدرات الطالب وميوله وفقاً لمعايير عالمية و استراتيجية لخلق القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء.

البنود الموجودة في نماذج الوزارة وغير موجودة في بطاقة الأداء المتوازن:

- يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.
- يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة.
- يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وإجازات ومغادرات وعلاوات).
- يدير شؤون الطلبة الإدارية.
- يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.
- يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.
- يحاكم الاختبارات المدرسية وبناءها مع المعلمين.
- يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.
- يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.
- لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.
- ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة.
- يقود الآخرين ويؤثر بهم.
- يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.
- يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات صلة بعمله.
- يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.
- يستثمر المدير الامكانيات المالية بصورة تعكس على تطور المدرسة.
- يدير الأمور وفق الأسس والتعليمات المالية.
- يحدد ميزانية للأنشطة غير صفية في المدرسة.
- يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون.
- يوضح آلية الصرف على الدورات وتأهيل العاملين وتدريبهم.
- يتعاون مع الجهات الصحية المختصة في إجراء كشف طبي دوري للطلبة.
- يعمل على توفير الشروط الصحية في المرافق المدرسية.
- يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزءاً من العملية التعليمية.
- يتابع استخدام الطلبة للمرافق المدرسية.
- يتابع الطلبة المتأخرين دراسياً للارتقاء بمستوى تحصيلهم.
- يطلع على سجلات العلامات الشهرية للطلبة.

- يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تقيمها مؤسسات المجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم، 2014).

البند المشترك بين بطاقة الأداء المتوازن ونماذج الوزارة:

- يحدد احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم.
- يتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي
- يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.
- يناقش مع العاملين اتخاذ القرارات التربوية الجيدة.
- يشجع المعلمين حول أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة.
- يعمل على تلبية احتياجات المعلمين.
- يشجع المعلمين على إبداء آرائهم حول تطوير المنهاج
- يوفر للمعلمين نشرات إثرائية للمنهاج المدرسي.
- يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية.
- يحرص على تفعيل المكتبة المدرسية؛ لتحسين العملية التعليمية.
- يميل على التعامل بإيجابية مع المبادرات التعليمية.

جدول رقم (10)
فصل مجالات بطاقة الابداع المتوازن عن المجالات الأخرى:

الرقم	مجالات بطاقة الأداء المتوازن	المجالات الأخرى
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية	يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.
2	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم	يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة
3	يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات	يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وإجازات ومغادرات وعلاوات.....).
4	يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	يدير شؤون الطلبة الإدارية.
5	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات	يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.
6	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية).	يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.
7	يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية(اللجان)	يحاكم الاختبارات المدرسية وبناءها مع المعلمين.
8	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.	يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية ؛ لتحسين أدائهم.
9	يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي	يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.
10	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية
11	يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم.	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة
12	يوكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء	يقود الآخرين ويؤثر بهم
13	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.
14	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات صلة بعمله
15	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعليمية	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نصّ هذا السؤال على: "ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتقديرية لفقرات استبانة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

(2) تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)؛ لتقييم أبعادها الأربعة (التعلم والنمو والمستفيدين والجانب المالي والعمليات الداخلية) تقيماً دقيقاً بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ إذ يستخدم اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع النظري أو الفرضي، وتم مقارنة متوسطات العينة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بقيمتين محكيتين هما (2.34 و 3.67) كونهما يمثلان حدود التقدير المتوسط في مفتاح التصحيح الخماسي وبالتالي اعتبرهما الباحث يمثلان المتوسط الحسابي الفرضي أو النظري للمجتمع؛ وفيما يلي النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات استبانة واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
بُعد التعلّم والنمو					
14	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة.	4.45	0.72	89	مرتفعة
20	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية.	4.30	0.71	86	مرتفعة
17	يعمل على تلبية احتياجات العاملين في المدرسة بما يسهم في تطوير أدائهم.	4.24	0.72	84.8	مرتفعة
18	يشجع المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره.	3.98	0.81	79.6	مرتفعة
16	يبتكر أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة.	3.96	0.81	79.2	مرتفعة
19	يوفر للمعلمين نشرات إثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية.	3.76	0.84	75.2	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		4.11	0.62		
بُعد المستفيدين					
8	يتابع دوام العاملين في المدرسة.	4.61	0.57	92.2	مرتفعة
12	يتعامل مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ العدالة.	4.35	0.85	87	مرتفعة
7	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تنظمها مؤسسات المجتمع المحلي.	4.29	0.70	85.8	مرتفعة
4	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة.	4.23	0.71	84.6	مرتفعة
15	يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة.	4.20	0.81	84	مرتفعة
5	يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزءاً من العملية التعليمية التعلمية.	4.17	0.82	83.4	مرتفعة
9	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.	4.14	0.72	82.8	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		4.28	0.57		
بُعد الجانب المالي					
2	يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون.	4.40	0.58	88	مرتفعة
1	يستثمر المدير الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة.	4.40	0.73	88	مرتفعة
3	يوضح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي).	4.38	0.64	87.6	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		4.39	0.52		
بُعد العمليات الداخلية					
6	يوزع جدول الدروس وفق التخصصات.	4.59	0.60	91.8	مرتفعة

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
13	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	4.39	0.77	87.8	مرتفعة
10	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية.	4.28	0.66	85.6	مرتفعة
11	يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها.	4.16	0.83	83.2	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		4.35	0.55		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تقديرات فقرات استبانة واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس كانت جميعها مرتفعة، كما كانت تقديرات الأبعاد مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي ل**بعد التعلم والنمو** (4.11) وانحراف معياري (0.62)، وكانت الفقرة (14) والتي نصت على "يحترم مشاعر العاملين في المدرسة" أعلى متوسطاً حسابياً في هذا البعد والذي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.72) وبنسبة مئوية (89%)، وكانت الفقرة (19) والتي نصت على "يوفر للمعلمين نشرات إثرائية للمناهج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية" أدنى متوسطاً حسابياً في هذا البعد والذي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.84) وبنسبة مئوية (75.2%).

وبلغ المتوسط الحسابي ل**بعد المستفيدين** (4.28) وانحراف معياري (0.57)، وكانت الفقرة (8) والتي نصت على "يتابع دوام العاملين في المدرسة" أعلى متوسطاً حسابياً في هذا البعد والذي بلغ (4.61) وانحراف معياري (0.57) وبنسبة مئوية (92.2%)، وكانت الفقرة (9) والتي نصت على "يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية" أدنى متوسطاً حسابياً في هذا البعد والذي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.72) وبنسبة مئوية (82.8%).

وبلغ المتوسط الحسابي ل**بعد الجانب المالي** (4.39) وانحراف معياري (0.52)، وكانت الفقرة (2) والتي نصت على "يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون" أعلى

متوسطاً حسابياً في هذا البُعد والذي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.58) وبنسبة مئوية (88%)، وكانت الفقرة (1) والتي نصت "يستثمر المدير الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة أعلى متوسط حسابياً في هذا البعد ايضاً والذي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.73). وكانت الفقرة (3) والتي نصت على "يوضح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي)" أدنى متوسطاً حسابياً في هذا البُعد والذي بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.64) وبنسبة مئوية (87.6%).

وبلغ المتوسط الحسابي ل**بُعد العمليات الداخلية** (4.35) وبانحراف معياري (0.55)، وكانت الفقرة (6) التي نصت على "يوزع جدول الدروس وفق التخصصات" أعلى متوسطاً حسابياً في هذا البُعد والذي بلغ (4.59) وبانحراف معياري (0.60) وبنسبة مئوية (91.8%)، وكانت الفقرة (11) التي نصت على "يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها" أدنى متوسطاً حسابياً في هذا البُعد الذي بلغ (4.16) وبانحراف معياري (0.83) وبنسبة مئوية (83.2%).

ولمعرفة مستويات تقدير أبعاد تقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس؛ قام الباحث باستخدام اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ وتم مقارنة متوسطات العينة في أبعاد تقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن مع القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67) كونهما يمثلان حدود المتوسط الحسابي الفرضي أو النظري للمجتمع، والجدول رقم (12) يبيّن ذلك.

جدول رقم (12)

نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط المجتمع لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

القيمة المحكية = 3.67		القيمة المحكية = 2.34		العينة		أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
				**0.001	8.23	
**0.001	12.38	**0.001	39.18	0.57	4.28	بُعد المستفيدين
**0.001	15.98	**0.001	45.37	0.52	4.39	بُعد الجانب المالي
**0.001	14.27	**0.001	42.04	0.55	4.35	بُعد العمليات الداخلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)

يتضح من نتائج الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين متوسطات العينة في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المديرين، والقيمتين المحكيتين من جهة ثانية، فجاءت جميع قيم (ت) موجبة وهذا يشير إلى أن الفروقات كانت لصالح العينة في جميع الأبعاد، وهذا يعني أن مستويات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في مديرتي نابلس وجنوب نابلس من وجهات نظر المديرين والمشرفين التربويين كانت مرتفعة. وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لبُعد التعلّم والنمو عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.34) (ت = 32.89، $0.001 > \alpha$)، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.67) (ت = 8.23، $0.001 > \alpha$) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.11) وبانحراف معياري (0.62) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا البُعد، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لبُعد المستفيدين عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.34) (ت = 39.18، $0.001 > \alpha$)، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.67) (ت = 12.38، $0.001 > \alpha$) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.28) وبانحراف معياري (0.57)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا البُعد.

وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لُبعد الجانب المالي عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.34) (ت = 45.37، $\alpha > 0.001$)، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.67) (ت = 15.99، $\alpha > 0.001$) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.39) وبانحراف معياري (0.52) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا البُعد، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لُبعد العمليات الداخلية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.34) (ت = 42.04، $\alpha > 0.001$)، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.67) (ت = 14.27، $\alpha > 0.001$) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.35) وبانحراف معياري (0.55) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا البُعد

ولفحص دلالة الفروق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول الآتي.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	درجات حرية المقام	درجات حرية البسط	قيمة ف	قيمة ولكس لامبدا
**0.001	130	3	22.84	0.655

** دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.001$)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس كانت دالة إحصائية (ف = 22.84، $\alpha < 0.001$)، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية وكانت النتائج على النحو الآتي.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

العمليات الداخلية (0.55 ± 4.35)	الجانب المالي	المستفيدون	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
**0.239-	**0.279-	**0.171-	التعلم والنمو (0.62 ± 4.11)
*0.069-	*0.109-		المستفيدون (0.57 ± 4.28)
0.040			الجانب المالي (0.52 ± 4.39)

** دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.001$)، * دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معظم الفروقات بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس كانت ذات دلالة إحصائية، إذ كان الفرق بين بُعدي "التعلم والنمو" والمستفيدين دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) ولصالح بُعد المستفيدين، وكان الفرق بين بُعدي "التعلم والنمو" والجانب المالي دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) ولصالح بُعد الجانب المالي، وكان الفرق بين بُعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) ولصالح بُعد العمليات الداخلية، وكان الفرق بين بُعدي المستفيدين والجانب المالي دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ولصالح بُعد الجانب المالي، وكان الفرق بين بُعدي المستفيدين والعمليات الداخلية دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ولصالح بُعد العمليات الداخلية، أما الفرق بين بُعدي الجانب المالي والعمليات الداخلية لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تنازلياً بحسب متوسطاتها بناء على جدول رقم (12) على النحو الآتي:

- جاء في المرتبة الأولى بُعد الجانب المالي.
- جاء في المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية.
- جاء في المرتبة الثالثة بُعد المستفيدين.
- جاء في المرتبة الرابعة بُعد التعلم والنمو.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّ هذا السؤال على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟"، وانبثق عن هذا السؤال فرضيات الدراسة الآتية:

أ. ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير الجنس.

للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضيات التالية: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى. قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير الجنس، والجدول رقم (15) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير الجنس.

العمليات الداخلية	الجانب المالي	المستفيدون	التعلم والنمو	الجنس	
4.37	4.41	4.25	4.05	المتوسط الحسابي	ذكر
0.51	0.53	0.55	0.60	الانحراف المعياري	
4.34	4.38	4.30	4.16	المتوسط الحسابي	أنثى
0.58	0.52	0.59	0.64	الانحراف المعياري	

يتضح من نتائج السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير الجنس، ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق عمد الباحث بداية إلى فحص مصفوفة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ فإن كانت الأبعاد مستقلة عن بعضها يمكن حينها استخدام اختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-Test)، أما إذا كانت الأبعاد مرتبطة بشكلٍ دالٍ إحصائياً فيجب حينها استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) (Morgan et al., 2004)، والجدول الآتي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (16)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس (ن = 133).

الجانب المالي	المستفيدون	التعلم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
		**0.856	المستفيدون
	**0.684	**0.639	الجانب المالي
**0.633	**0.866	**0.814	العمليات الداخلية

** دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.001$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت مرتفعة وموجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.633 إلى 0.866)، وعليه يجب استخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) في هذه الحالة.

وعليه لا اختبار الفرضية الأولى استخدم الباحث اختباري ولكس لامدا وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والارتباط بين هذه الأبعاد؛ وذلك في ضوء متغير الجنس، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير الجنس في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	Wilks' Lambda
**0.001	268.33	0.011

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.001)$.

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة ولكس لامدا (0.011) وقيمة اختبار ف المناظرة لها (268.33، $\alpha > 0.001$)، ولفحص طبيعة الفروق في جميع المتغيرات التابعة تبعاً لمتغير الجنس فاختبار تحليل التباين المتعدد يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير الجنس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة
**0.001	2911.638	1125.745	2	2251.490	التعلم والنمو
**0.001	3706.871	1220.866	2	2441.732	المستفيدون
**0.001	4679.548	1283.644	2	2567.288	الجانب المالي
**0.001	4101.845	1260.312	2	2520.625	العمليات الداخلية

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.001)$.

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد التعلم والنمو بحسب متغير الجنس (ف = 2911.64، $\alpha > 0.001$)، ولصالح الإناث، إذ كان متوسطهن الحسابي في بُعد التعلم والنمو (4.16) وبانحراف معياري (0.64)، في حين بلغ

المتوسط الحسابي للذكور (4.05) وبانحراف معياري (0.60)، وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد المستخدمين بحسب متغير الجنس (ف = 3706.87، $\alpha > 0.001$)، ولصالح الإناث، إذ كان متوسطهن الحسابي في بُعد المستخدمين (4.30) وبانحراف معياري (0.59)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.25) وبانحراف معياري (0.55)، وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد الجانب المالي بحسب متغير الجنس (ف = 4679.55، $\alpha > 0.001$)، ولصالح الذكور، إذ كان متوسطهم الحسابي في بُعد الجانب المالي (4.41) وبانحراف معياري (0.53)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.38) وبانحراف معياري (0.52)، وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية بحسب متغير الجنس (ف = 4101.85، $\alpha > 0.001$)، ولصالح الذكور، إذ كان متوسطهم الحسابي في بُعد العمليات الداخلية (4.37) وبانحراف معياري (0.51)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.34) وبانحراف معياري (0.58).

ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضيات التالية: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية. قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (19) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (19)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المؤهل العلمي.

العمليات الداخلية	الجانب المالي	المستفيدون	التعلم والنمو	المؤهل العلمي	
4.49	4.48	4.43	4.25	المتوسط الحسابي	بكالوريوس
0.42	0.49	0.47	0.49	الانحراف المعياري	
4.10	4.24	4.04	3.86	المتوسط الحسابي	ماجستير
0.69	0.54	0.67	0.78	الانحراف المعياري	
4.25	4.28	4.02	4.00	المتوسط الحسابي	دبلوم عالٍ/دكتوراه
0.52	0.61	0.55	0.50	الانحراف المعياري	

يتضح من نتائج السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولفحص دلالة هذه الفروق أو جوهريتها؛ قام الباحث باستخدام اختياري ولكس لامدا وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) ذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والارتباط بين هذه الأبعاد؛ ذلك في ضوء متغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير المؤهل العلمي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	Wilks' Lambda
**0.001	130.07	0.010

** دالة إحصائية عند $(\alpha = 0.001)$.

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ بلغت قيمة ولكس لامدا (0.010) وقيمة اختبار ف المناظرة لها (130.07، $\alpha > 0.001$)، ولفحص طبيعة الفروق في جميع المتغيرات التابعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فاختبار تحليل التباين المتعدد يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المؤهل العلمي من جهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة
**0.001	2095.833	751.835	3	2255.504	التعلم والنمو
**0.001	2760.175	815.49	3	2446.469	المستفيدون
**0.001	3250.956	856.326	3	2568.979	الجانب المالي
**0.001	3054.411	841.684	3	2525.052	العمليات الداخلية

** دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.001$).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد التعلم والنمو بحسب متغير المؤهل العلمي (ف = 2095.83، $\alpha > 0.001$)، وكان هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد المستفيدين بحسب متغير المؤهل العلمي (ف = 2760.18، $\alpha > 0.001$)، وكان هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد الجانب المالي بحسب متغير المؤهل العلمي (ف = 3252.96، $\alpha > 0.001$)، وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية بحسب متغير المؤهل العلمي (ف = 3054.41، $\alpha > 0.001$)، ولفحص دلالة الفروق في متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المؤهل العلمي؛ قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (22) يوضح النتائج.

جدول رقم (22)

نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المؤهل العلمي من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

التعلم والنمو		
المؤهل العلمي	ماجستير	دبلوم عالٍ/ دكتوراه (0.50±4.00)
بكالوريوس (0.49±4.25)	**0.392	0.252
ماجستير (0.78±3.86)		0.140-
المستفيدون		
المؤهل العلمي	ماجستير	دبلوم عالٍ/ دكتوراه (0.55±4.02)
بكالوريوس (0.47±4.43)	**0.394	0.406
ماجستير (0.67±4.04)		0.013
الجانب المالي		
المؤهل العلمي	ماجستير	دبلوم عالٍ/ دكتوراه (0.61±4.28)
بكالوريوس (0.49±4.48)	*0.240	0.202
ماجستير (0.54±4.24)		0.037-
العمليات الداخلية		
المؤهل العلمي	ماجستير	دبلوم عالٍ/ دكتوراه (0.52±4.25)
بكالوريوس (0.42±4.49)	**0.392	0.241
ماجستير (0.69±4.10)		0.151-

** دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.001$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن الفرق بين متوسطي بُعد التعلم والنمو كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين حملة البكالوريوس والماجستير، ولصالح حملة البكالوريوس؛ أي أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس كانوا أكثر تقديراً لواقع بُعد التعلم والنمو، بينما تبين أن الفروق بين باقي متوسطات بُعد التعلم والنمو بحسب المؤهل العلمي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويتضح كذلك؛ أن الفرق بين متوسطي بُعد المستفيدين كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين حملة البكالوريوس والماجستير، ولصالح حملة البكالوريوس؛ أي أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس كانوا أكثر تقديراً لواقع بُعد المستفيدين، بينما تبين أن الفروق بين باقي متوسطات بُعد المستفيدين بحسب المؤهل العلمي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح كذلك؛ أن الفرق بين متوسطي بُعد الجانب المالي كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين حملة البكالوريوس والماجستير، ولصالح حملة البكالوريوس؛

أي أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس كانوا أكثر تقديراً لواقع بُعد الجانب المالي، بينما تبين أن الفروق بين باقي متوسطات بُعد الجانب المالي بحسب المؤهل العلمي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح كذلك؛ أن الفرق بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين حملة البكالوريوس والماجستير، ولصالح حملة البكالوريوس؛ أي أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس كانوا أكثر تقديراً لواقع بُعد العمليات الداخلية، بينما تبين أن الفروق بين باقي متوسطات بُعد العمليات الداخلية بحسب المؤهل العلمي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع

تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الثالثة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضيات التالية: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة. قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (23) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (23)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التعلم والنمو	المستفيدون	الجانب المالي	العمليات الداخلية
أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.39	4.37	4.47
	الانحراف المعياري	0.64	0.51	0.57
5-10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.26	4.42	4.35
	الانحراف المعياري	0.47	0.49	0.36
أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.27	4.40	4.33
	الانحراف المعياري	0.57	0.53	0.57

يتضح من نتائج السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق؛ قام الباحث باستخدام اختباري ولكس لامدا وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والارتباط بين هذه الأبعاد؛ وذلك في ضوء متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (24) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (24)

نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير سنوات الخبرة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	Wilks' Lambda
0.329	13.74	0.450

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ بلغت قيمة ولكس لامدا (0.450) وقيمة اختبار ف المناظرة لها (13.74، $\alpha < 0.05$)، وعليه لا داعي لاستكمال التحليل وإجراء اختبار (MANOVA).

د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع

تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الرابعة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضيات التالية: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (25) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس بحسب متغير المسمى الوظيفي.

العمليات الداخلية	الجانب المالي	المستفيدون	التعلم والنمو	المسمى الوظيفي	
4.56	4.56	4.50	4.30	المتوسط الحسابي	مدير مدرسة
0.35	0.41	0.38	0.44	الانحراف المعياري	
3.65	3.82	3.54	3.47	المتوسط الحسابي	مشرف تربوي
0.54	0.46	0.51	0.71	الانحراف المعياري	

يتضح من نتائج السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير المسمى الوظيفي، ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدم الباحث اختباري ولكس لامدا، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) ذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والارتباط بين هذه الأبعاد؛ ذلك في ضوء متغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (26) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار ولكس لامدا لفحص تأثير متغير المسمى الوظيفي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري المدارس من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	Wilks' Lambda
**0.001	407.66	0.005

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.001)$.

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة ولكس لامدا (0.005) وقيمة اختبار ف المناظرة لها (407.66، $0.001 < \alpha$)، وفحص طبيعة الفروق في جميع المتغيرات التابعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فاختبار تحليل التباين المتعدد يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحسب متغير المسمى الوظيفي من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة
**0.001	4262.384	1133.649	2	2267.297	التعلم والنمو
**0.001	7265.238	1231.338	2	2462.675	المستفيديون
**0.001	7245.812	1289.95	2	2579.901	الجانب المالي
**0.001	7883.953	1269.887	2	2539.775	العمليات الداخلية

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.001)$.

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد التعلم والنمو بحسب متغير المسمى الوظيفي (ف = 4262.38، $0.001 > \alpha$)، ولصالح مديري المدارس الحكومية، إذ بلغ متوسطهم الحسابي في بُعد التعلم والنمو (4.30) وبانحراف معياري (0.44)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين (3.47) وبانحراف معياري (0.71)، وكان هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد المستفيدين بحسب متغير المسمى الوظيفي (ف = 7265.24، $0.001 > \alpha$)، ولصالح مديري المدارس الحكومية، إذ بلغ

متوسطهم الحسابي في بُعد المستفيدين (4.50) وبانحراف معياري (0.38)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين (3.54) وبانحراف معياري (0.51)، وكان هناك فرق دالّ إحصائياً بين متوسطي بُعد الجانب المالي بحسب متغير المسمى الوظيفي (ف = 7245.81، $\alpha >$ 0.001)، ولصالح مديري المدارس الحكومية، إذ بلغ متوسطهم الحسابي في بُعد الجانب المالي (4.56) وبانحراف معياري (0.41)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين (3.82) وبانحراف معياري (0.46)، وكان هناك فرق دالّ إحصائياً بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية بحسب متغير المسمى الوظيفي (ف = 7883.95، $\alpha >$ 0.001)، ولصالح مديري المدارس الحكومية، إذ بلغ متوسطهم الحسابي في بُعد العمليات الداخلية (4.56) وبانحراف معياري (0.35)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين (4.56) وبانحراف معياري (0.54).

النتائج الخاصة بالبحث النوعي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

نص هذا السؤال على: إلى أي درجة تعتقد أن المديرين في المدارس الحكومية يشجعون المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره؟

بعد أن طرح الباحث السؤال على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، قام بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفراد العينة، وهناك بعض التشابه للاجابات من بعض رؤساء الأقسام بسبب ماجاء بها من نصوص من وزارة التربية والتعليم والجدول رقم (28) يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (28)

استجابات أفراد العينة بتشجيع مديري المدارس الحكومية المعلمين لتقييم المنهاج.

الرمز (A)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	50	رئيس قسم التعليم المدرسي	27
- ناتج عن قلة الموارد المالية وعدم تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية. - وعدم إمام المدير بالمباحث كافة بمعنى غياب النواحي التخصصية.					
الرمز (B)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	45	رئيس قسم الامتحانات	15
- بعض المديرين في المدارس الحكومية يشجعون معلمي المقررات مراجعة المنهاج وتقييمه، ولكن ليس كل المديرين في المدارس يتبعون هذا النهج. - ولا اعتقد أن هناك أدناً صاغية من صانعي القرار لمثل هذا النوع من تقييم المنهاج من قبل المعلمين.					
الرمز (C)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	58	رئيس قسم الشؤون الإدارية	28
- ليس كل المديرين في المدارس الحكومية يشجعون المعلمين على تقييم المنهاج.					

الرمز (D)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	52	رئيس قسم التخطيط	26
- لم يمر على أي مدير قام بتشجيع المعلمين على تقييم المنهاج.					
الرمز (E)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	51	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	25
- إلى حد ما يقوم عدد قليل من مديري المدارس الحكومية بحث المعلمين على تقييم المنهاج، ولكن هناك عدد لا بأس به يقوم بالطلب من مديري المدارس بتحليل وحدات في المنهاج وإثراء أخرى والوقوف على بعض الأخطاء إن وجدت فيه.					
الرمز (F)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	42	رئيس قسم الرقابة	17
- بدرجة قليلة وذلك ناتج عن قلة الموارد المالية وعدم تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية. - وعدم إمام المدير بالمباحث كافة بمعنى غياب النواحي التخصصية وبعض المعلمين يقومون بتقييم المنهاج بطريقة فردية وليس شيئاً ممنهجاً.					
الرمز (G)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	أنثى	53	رئيس قسم النشاطات	27
- لم يمر على أي مدير قام بتشجيع المعلمين على تقييم المنهاج. - لأن تقييم المنهاج يتم عن طريق لجنة وزارية والمسؤولون لا يأخذون أي اعتبار لأي تقييم ويبقى حبرا على ورق.					
الرمز (H)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	55	قسم التقنيات	27
- لم يمر على أي مدير قام بتشجيع المعلمين على تقييم المنهاج لان المعلمين ليسوا متخصصين بتقييم المنهاج.					
الرمز (I)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25

- بدرجة قليلة وذلك ناتج عن قلة الموارد المالية وعدم تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية. وعدم إمام المدير بالمباحث كافة بمعنى غياب النواحي التخصصية، وبعض المعلمين يقومون بتقييم المنهاج بطريقة فردية وليس شيئاً ممنهج.					
الرمز (J)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24
- لأن تقييم المنهاج يتم عن طريق لجنة وزارية والمسؤولون لا يأخذون أي اعتبار لأي تقييم ويبقى حبرا على ورق.					

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الاستنتاج أن استجابات أفراد العينة دارت حول

الآتي:

- يشجع المديرون المعلمين على تقييم المنهاج بدرجة قليلة وبشكلٍ فردي غير ممنهج.
- يعزف المديرون عن تشجيع المعلمين على تقييم المنهاج بسبب قلة الموارد وقلة تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية، وكونهم هم والمعلمون لا يمتلكون التأهيل الكافي لهذا النوع من التقييم.

- لا قيمة لإشراك المعلمين في هذا التقييم؛ لعدم استجابة الإدارات العليا لمقترحاتهم. وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل، قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات، وتوصل إلى التصنيفات الآتية:

- قلة تشجيع المديرين للمعلمين على تقييم المنهاج.
- ضعف هذا التشجيع عائد إلى أسباب متعلقة بالمديرين والمعلمين والإدارات العليا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

نص هذا السؤال على: إلى أي مدى يعمل المديرون على ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدارس الحكومية؟

بعد أن طرح الباحث السؤال على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، قام بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول رقم (29) يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (29)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بابتكار المديرين لأنشطة تدعم العملية التربوية.

سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (A)
27	رئيس قسم التعليم المدرسي	50	ذكر	جنوب نابلس	
<ul style="list-style-type: none"> - من خلال عمل نواذ خاصة باللغة العربية واللغة الإنجليزية. - عمل نواذ لمختلف المباحث الدراسية. - عمل نشاطات ومسابقات لاصفية تثري المنهاج الدراسي. 					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (B)
15	رئيس قسم الامتحانات	45	أنثى	جنوب نابلس	
<ul style="list-style-type: none"> - يلجأ الكثير من المديرين إلى الأنشطة اللاصفية والصفية وبرامج التعلم باللعب، بالتعاون مع معلمي المقرر ويعمد بعض المديرين على تشجيع المعلمين إلى مثل هذه الأنشطة، ولكن يعود ذلك في النهاية إلى معلم البحث وقدراته. 					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (C)
28	رئيس قسم الشؤون الإدارية	58	أنثى	جنوب نابلس	
<ul style="list-style-type: none"> - من خلال الأيام المفتوحة والمسابقات والمهرجانات وتكريم الطلبة المميزين والمعلمين المميزين ما يؤدي إلى دعم العملية التربوية حيث من الأجدر اختيار أنشطة تعود بالفائدة على الطلبة وأن تكون النشاطات ملائمة للواقع المجتمعي. 					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (D)
26	رئيس قسم التخطيط	52	ذكر	جنوب نابلس	
<ul style="list-style-type: none"> - من خلال تفعيل النشاطات الصفية واللاصفية في المدارس وعمل فعاليات تخدم وتدعم العملية التعليمية التربوية من خلال المسابقات والاحتفالات والمعارض والرسومات والبطولات الرياضية. 					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (E)
25	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	51	ذكر	جنوب نابلس	

- هناك عدد من مديري المدارس وخاصة في مدارس الإناث تعتمد إلى تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية تعمل على دعم العملية التربوية مثل المسابقات والمعارض والاحتفالات والبطولات والإذاعة المدرسية والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والوطنية، والرحلات العلمية، والكشفية.					
الرمز (F)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	42	رئيس قسم الرقابة	17
- عدد من مديري المدارس وخاصة في مدارس الإناث تعتمد إلى تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية تعمل على دعم العملية التربوية مثل المسابقات والمعارض والاحتفالات والبطولات والإذاعة المدرسية والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والوطنية.					
الرمز (G)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	أنثى	53	رئيس قسم النشاطات	27
- هناك مديرو المدارس وخاصة في مدارس الإناث تعتمد إلى تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية تعمل على دعم العملية التربوية مثل المسابقات والمعارض والاحتفالات والبطولات والإذاعة المدرسية والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والوطنية وتكون دورية لها الأثر الأكبر في دعم العملية التربوية.					
الرمز (H)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	55	قسم التقنيات	27
- من خلال تفعيل النشاطات الصفية واللاصفية في المدارس وعمل فعاليات تخدم وتدعم العملية التعليمية التربوية من خلال المسابقات والاحتفالات والمعارض والرسومات والبطولات الرياضة.					
الرمز (I)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25
- هناك مديرو المدارس وخاصة في مدارس الإناث تعتمد إلى تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية تعمل على دعم العملية التربوية مثل المسابقات والمعارض والاحتفالات والبطولات والإذاعة المدرسية.					
الرمز (J)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24
- أنشطة صفية ولا صفية تعمل على دعم العملية التربوية مثل المسابقات والمعارض والاحتفالات والبطولات والإذاعة المدرسية والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والوطنية وتكون دورية لها الأثر الأكبر في دعم العملية التربوية.					

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الاستنتاج أن استجابات أفراد العينة دارت حول الآتي:

- إقامة نوايا خاصة بالمباحث الدراسية المختلفة، لا سيما اللغة العربية واللغة الإنجليزية.

- إجراء أنشطة صفية ولاصفية كالمعارض والمهرجانات والمشاركة في البطولات تنثري المنهاج الدراسي، واستثمار اليوم المفتوح والإذاعة المدرسية، والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية، والقيام بالرحلات العلمية وتفعيل الكشافة؛ لا سيّما في مدارس الإناث.
- تكريم الطلبة المتفوقين والمعلمين المتميزين.
- لإنجاح مبادرات المديرين يلزم تعاون المعلمين.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل، قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصّل إلى التصنيفات الآتية:
- يبدو أن مديري المدارس الحكومية يقومون بكل ما من شأنه تحسين العملية التربوية بالتعاون مع المعلمين؛ ذلك من خلال ابتكار أنشطة صفية ولا صفية داخل المدرسة وخارجها.
- لا تقتصر مبادرات المديرين على تعزيز الطلبة ودعمهم، بل يهتمون كذلك بتعزيز المعلمين وتشجيعهم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

نص هذا السؤال على: برأيك إلى أي درجة تعتقد أن المديرين يوفرون نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية في المدارس الحكومية؟
بعد أن طرح الباحث السؤال على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، قام بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول رقم (30) يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (30)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بتوفير المديرين نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج المدرسي بما يتواكب مع التطورات التكنولوجية.

الرمز (A)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	50	رئيس قسم التعليم المدرسي	27
- بدرجة قليلة جدا وذلك بسبب انشغال المدير بالنواحي الإدارية والمالية فضلا عن المشاكل الداخلية في المدرسة وبالتالي كثرة الأعباء الملقة على عاتقه.					
الرمز (B)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	45	رئيس قسم الامتحانات	15
- لا أعتقد أن المديرين يوفرون نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج الدراسي بما يواكب التطورات التكنولوجية.					
الرمز (C)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	58	رئيس قسم الشؤون الإدارية	28
- هناك بعض المديرين يوفرون نشرات إثرائية لدعم المنهاج المدرسي وهذا هو لب عمل مدير المدرسة من أجل النهوض بالعملية التعليمية إلى أن الواقع التربوي يشير إلى عكس ذلك.					
الرمز (D)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	52	رئيس قسم التخطيط	26
- المديرين لا يوفرون النشرات الإثرائية وإنما معلم المقرر نفسه هو من يوفر هذه النشرات الإثرائية بالبحث والاستقصاء عن نشرات إثرائية لدعم المقرر الدراسي الذي يدرسه.					
الرمز (E)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	51	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	25

- هناك عدد قليل من مديري المدارس يوفر نشرات إثرائية تعمل على دعم المنهاج، ولكن هناك نشرات تصدر إما عن المديرية أو الوزارة يعمد المديرون على توزيعها على المعلمين هي مركزية أكثر منها فردية.					
الرمز (F)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	42	رئيس قسم الرقابة	17
- المديرون لا يوفر النشرات الإثرائية وإنما معلم المقرر نفسه هو من يوفر هذه النشرات الإثرائية بالبحث والاستقصاء عن نشرات إثرائية لدعم المقرر الدراسي الذي يدرسه وإنما هي نشرات مركزية من المديرية والوزارة.					
الرمز (G)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	أنثى	53	رئيس قسم النشاطات	27
- المديرون لا يوفر النشرات الإثرائية وإنما معلم المقرر نفسه هو من يوفر هذه النشرات الإثرائية بالبحث والاستقصاء عن نشرات إثرائية لدعم المقرر الدراسي الذي يدرسه.					
الرمز (H)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	55	قسم التقنيات	27
- المديرون لا يوفر النشرات الإثرائية وإنما معلم المقرر نفسه هو من يوفر هذه النشرات الإثرائية بالبحث والاستقصاء عن نشرات إثرائية لدعم المقرر الدراسي الذي يدرسه وإنما هي نشرات مركزية من المديرية والوزارة.					
الرمز (I)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25
- هناك عدد قليل من مديري المدارس يوفر نشرات إثرائية تعمل على دعم المنهاج، ولكن هناك نشرات تصدر إما عن المديرية أو الوزارة فقط.					
الرمز (J)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24
- معلم المقرر نفسه هو من يوفر هذه النشرات الإثرائية بالبحث والاستقصاء عن نشرات إثرائية لدعم المقرر الدراسي الذي يدرسه وإنما هي نشرات مركزية من المديرية والوزارة.					

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الاستنتاج أن استجابات أفراد العينة دارت حول

الآتي:

- يقوم المديرون بتوزيع النشرات التي تحسن العملية التربوية وتواكب التطورات التكنولوجية بدرجة قليلة، علماً بأن 6 من 10 من المدراء لا يقومون بتوزيع النشرات التي تحسن العملية التربوية.
- يترك المديرون هذه المهمة للمعلمين لأن العديد منهم ليس على دراية بالتقييم.

- قلة قيام المديرين بهذه المهمة بسبب انشغالهم بالأعمال الإدارية والمالية والمشكلات الداخلية في المدرسة.
- يوجد نشرات صادرة عن المديرين أو الوزارة ويقوم المديرين بتوزيعها ذلك بسبب السياسية المركزية للوزارة.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل، قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات، وتوصل إلى التصنيفات الآتية:
- تدني اهتمام المديرين بتوزيع النشرات التي تحسّن العملية التربوية، وتواكب التطورات التكنولوجية.
- يعود سبب عدم اهتمام المديرين إلى السياسية المركزية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم وعدم إدراك المديرين لأهمية النشرات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

نص هذا السؤال على: ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية مديري المدارس ليقوموا بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية في المدارس الحكومية؟

بعد أن طرح الباحث السؤال على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، قام بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول رقم (31) يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (31)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بمقترحات زيادة فاعلية مديري المدارس للقيام بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.

الرمز (A)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	50	رئيس قسم التعليم المدرسي	27
- عمل لقاءات تثقيفية مع منخصصين في مجال الصحة وعلم النفس والاجتماع مع الطلبة وحسب الفئة العمرية.					
الرمز (B)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	45	رئيس قسم الامتحانات	15
- التعاون مع قسم الصحة المدرسية والإرشاد في المديرية.					

<ul style="list-style-type: none"> - القيام بكافة الاتصالات مع ذوي الطلبة وعائلاتهم. - تفعيل دور منسق الصحة المدرسية والمرشد التربوي. 					
الرمز (C)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	58	رئيس قسم الشؤون الإدارية	28
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالفحوصات الطبية اللازمة للطلبة بشكل دوري بالتعاون مع الصحة. - عقد اجتماعات دورية لأولياء أمور الطلبة والاتصال والتواصل معهم لمعرفة والاطلاع على ملف الطالب التراكمي. - زيارة أسر الطلبة والاطلاع على احتياجاتهم وحالاتهم الاجتماعية. 					
الرمز (D)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	52	رئيس قسم التخطيط	26
<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل اللامركزية من أهم القرارات للمديرين بحيث يستطيعون أخذ القرار المناسب؛ من أجل العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالوقوف على احتياجات الطلبة النفسية والاجتماعية. 					
الرمز (E)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	51	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	25
<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف الدورات، والنشرات التثقيفية، والصحية للمديرين والمعلمين. - تخصيص منسق صحة ميداني في جميع المدارس وان يكون لكل خمس مدارس منسقاً بدلاً من عشر مدارس. - دعم المدارس بالأدوات الصحية اللازمة باستمرار وتدريب المعلمين عليها. 					
الرمز (F)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	42	رئيس قسم الرقابة	17
<ul style="list-style-type: none"> - الاتصال والتواصل مع قسم الصحة المدرسية والإرشاد في المديرية. - القيام بكافة الاتصالات مع ذوي الطلبة وعائلاتهم. - تفعيل دور منسق الصحة المدرسية والمرشد التربوي. 					
الرمز (G)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	أنثى	53	رئيس قسم النشاطات	27

- التعاون مع قسم الصحة المدرسية والإرشاد في المديرية القيام بكافة الاتصالات مع ذوي الطلبة وعائلاتهم تفعيل دور منسق الصحة المدرسية والمرشد التربوي.					
الرمز (H)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	55	قسم التقنيات	27
- تفعيل اللامركزية من أهم القرارات للمديرين بحيث يستطيعون أخذ القرار المناسب؛ من أجل العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالوقوف على احتياجات الطلبة النفسية والاجتماعية.					
الرمز (I)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25
- تفعيل اللامركزية من أهم القرارات للمديرين، بحيث يستطيعون أخذ القرار المناسب.					
الرمز (J)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24
- تفعيل دور منسق الصحة المدرسية والمرشد التربوي. - تكثيف الدورات، والنشرات التثقيفية، والصحية للمديرين، والمعلمين. - تخصيص منسق صحة ميداني في جميع المدارس وأن يكون لكل خمس مدارس منسقا بدلا من عشر مدارس. - دعم المدارس بالأدوات الصحية اللازمة باستمرار وتدريب المعلمين عليها.					

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الاستنتاج أن استجابات أفراد العينة دارت حول

الآتي:

- إجراء ورش عمل وعقد لقاءات تثقيفية للمديرين في مجالات الصحة النفسية.
- ترسيخ التعاون بين الإدارة المدرسية وقسم الصحة المدرسية والإرشاد والتربية الخاصة والمؤسسات المجتمعية المحلي.
- تشجيع دور المرشد التربوي ومنسق الصحة المدرسية وتخفيف الأعباء الواقعة عليهم وتعزيزهم.
- تعزيز التواصل مع أسر الطلبة ومناقشة مشكلاتهم.
- التخفيف من السياسات المركزية لوزارة التربية والتعليم؛ كي يستطيع المديرين إقامة شراكات وتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الأدوات اللازمة لتعزيز الصحة الجسمية والنفسية بين الطلبة في المدارس.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل؛ قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصّل إلى التصنيفات الآتية:

– مقترحات متعلّقة بممارسات يقوم بها مديرو المدارس كتفعيل دور المرشد التربوي ومنسق الصحة المدرسية وترسيخ التعاون بين الإدارة المدرسية وقسم الصحة المدرسية والإرشاد والتربية الخاصة والمؤسسات المجتمع المحلي، وتعزيز التواصل مع أسر الطلبة ومناقشة مشكلاتهم.

– مقترحات متعلّقة بممارسات تقوم بها المديرية والوزارة كإجراء ورش عمل وعقد لقاءات تثقيفية للمديرين في مجالات الصحة النفسية، والتخفيف من السياسية المركزية، وتوفير الأدوات اللازمة لتعزيز الصحة الجسمية والنفسية بين الطلبة في المدارس.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:

نص هذا السؤال على: ما أبرز المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية بتوفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة، والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها؟

بعد أن طرح الباحث السؤال على رؤساء الأقسام في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، قام بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول رقم (32) يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (32)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس بتوفير الأدوات، والمختبرات الوسائل، والأجهزة التقنية، والإلكترونية.

الرمز (A)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	ذكر	50	رئيس قسم التعليم المدرسي	27
– قلة الموارد المالية / عدم تعاون المجتمع المحلي / قلة التجهيزات الداخلية بالمدرسة/ عدم توفر مرافق وغرف لمثل هذه الأجهزة.					
الرمز (B)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	جنوب نابلس	أنثى	45	رئيس قسم الامتحانات	15
– قلة الإمكانيات المادية / تحديد أوجه الصرف من ميزانية المدرسة/ الالتزام بالتعليمات المالية الصادرة من الوزارة.					
الرمز (C)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة

28	رئيس قسم الشؤون الإدارية	58	أنثى	جنوب نابلس	
<p>– ضعف الإمكانيات المالية / بعض الأجهزة ثمنها مرتفع وباهظ الثمن مما يؤدي إلى عزوف المديرين عن شرائها.</p> <p>– عدم وجود ميزانية من الوزارة لدعم المدارس بمثل هذه الأجهزة والمعدات التعليمية.</p>					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (D)
26	رئيس قسم التخطيط	52	ذكر	جنوب نابلس	
<p>– قلة الموازنات المالية المرصودة للمدرسة.</p> <p>– ضعف المشاريع من الوزارة التي تتعلق بهذا الموضوع.</p> <p>– ضعف الموارد من الدول المانحة.</p>					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (E)
25	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	51	ذكر	جنوب نابلس	
<p>– ضعف الإمكانيات المادية لدى المدارس.</p> <p>– وإن توفرت هذه الإمكانيات أو جزء منها؛ فإن عدداً لا بأس به من المعلمين يعاني من الأمية التكنولوجية والحاسوبية واستخدام الأدوات المخبرية.</p> <p>– وعدداً آخر يرفض التدريب عليها؛ ولديه فكر تربوي قديم يرفض التغيير والتجديد والتدريب على استخدام مثل هذه الأجهزة.</p>					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (F)
17	رئيس قسم الرقابة	42	ذكر	نابلس	
<p>– عدم وجود ميزانية من الوزارة لدعم المدارس بمثل هذه الأجهزة والمعدات التعليمية.</p>					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (G)
27	رئيس قسم النشاطات	53	أنثى	نابلس	
<p>– ضعف الإمكانيات المالية / بعض الأجهزة ثمنها مرتفع وباهظ الثمن مما يؤدي إلى عزوف المديرين عن شرائها وعدم وجود ميزانية من الوزارة لدعم المدارس بمثل هذه الأجهزة والمعدات التعليمية.</p>					
سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	العمر	الجنس	المديرية	الرمز (H)
27	قسم التقنيات	55	ذكر	نابلس	

<p>– قلة الموازنات المالية المرصودة للمدرسة ضعف المشاريع من الوزارة التي تتعلق بهذا الموضوع. وإن توفرت هذه الإمكانيات أو جزء منها فإن عدداً لا بأس به من المعلمين يعاني من الأمية التكنولوجية والحاسوبية واستخدام الأدوات المخبرية؛ وعدداً آخر يرفض التدريب عليها ولديه فكر تربوي قديم يرفض التغيير والتجديد والتدريب على هذه الأجهزة.</p>					
الرمز (I)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	50	قسم الكتب	25
<p>– ضعف الإمكانيات المادية لدى المدارس. – وإن توفرت هذه الإمكانيات أو جزء منها فإن عدداً لا بأس به من المعلمين يعاني من الأمية التكنولوجية والحاسوبية واستخدام الأدوات المخبرية.</p>					
الرمز (J)	المديرية	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
	نابلس	ذكر	48	قسم الإرشاد	24
<p>– ضعف الإمكانيات المادية بعض الأجهزة ثمنها مرتفع وباهظ الثمن ما يؤدي إلى عزوف المديرين عن شرائها وعدم وجود ميزانية من الوزارة لدعم المدارس يمثل هذه الأجهزة والمعدات التعليمية. بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الاستنتاج أن استجابات أفراد العينة دارت حول</p>					

الآتي:

- قلة الموارد المالية وضعف ميزانية المدرسة المخصصة من مديريات التربية والتعليم ووزارتها.
 - ضعف التعاون مع المجتمع المحلي.
 - ضعف البنية التحتية في المدارس.
 - المركزية المالية في مديريات التربية والتعليم ووزارتها.
 - ارتفاع أسعار المواد اللازمة.
 - غياب المشاريع الداعمة لتوفير الأدوات والأجهزة اللازمة وتزويدها للمدارس.
 - ضعف الدعم والتمويل الدولي.
 - انتشار الأمية التكنولوجية بين المعلمين.
 - الاتجاهات السلبية نحو التجديد والتطوير بين المعلمين.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل؛ قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات، وتوصل إلى التصنيفات الآتية:
- مشكلات مالية: ضعف التمويل اللازم لتوفير الأدوات والأجهزة والمختبرات المدرسية وارتفاع التكاليف وضعف تهيئة البنية التحتية.

– مشكلات إدارية: السياسة المالية المركزية في مديريات التربية والتعليم ووزارتها التي تحدّ مدير المرسلة وتقيده ويتواصل كي يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي التي قد توفر دعماً أو تمويلاً.

– مشكلات متعلّقة بالوعي التكنولوجي والتقني: ضعف المهارات والثقافة التكنولوجية والاتجاهات السلبية نحوها لدى المعلمين.

مخرجات الدراسة بين النتائج الكمية والنوعية:

تناول البحث الكمي واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريتي نابلس وجنوب نابلس، وأشارت النتائج إلى أن مستويات تقييم أداء مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وذلك عند جميع أبعاد التقييم؛ الجانب المالي والعمليات الداخلية والمستفيدين والتعلم والنمو.

ففي بعد التعلم والنمو توفير نشرات إثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية، وبعد المستفيدين وضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية، وبعد الجانب المالي توضيح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي)، وبعد العمليات الداخلية العمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها على أدنى المتوسطات الحسابية.

وتتقاطع النتائج الكمية جزئياً مع نتائج البحث النوعي الذي استهدف رؤساء الأقسام في المديريتين الذين رأوا أن المديرين لا يشجعون المعلمين على تقييم المنهاج بالدرجة الكافية؛ ذلك بسبب قلة الموارد، وقلة تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية، وكونهم هم والمعلمون لا يمتلكون التأهيل الكافي لهذا النوع من التقييم؛ وعلى حد تعبير رؤساء الأقسام لا قيمة لإشراك المعلمين في هذا التقييم لعدم استجابة الإدارات العليا لمقترحاتهم.

كما رأى رؤساء الأقسام أن هناك المديرين لا يهتمون كما يجب، بتوزيع النشرات التي تحسّن العملية التربوية، وتواكب التطورات التكنولوجية، وقد يعود سبب ذلك إلى السياسية المركزية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم، وعدم إدراك المديرين لأهمية النشرات، ومن جانب آخر رأى رؤساء الأقسام أن مديري المدارس الحكومية يقومون جزئياً بتحسين العملية التربوية بالتعاون مع المعلمين؛ ذلك من خلال ابتكار أنشطة صفية ولا صفية داخل المدرسة وخارجها، ولا تقتصر مبادرات المديرين على تعزيز الطلبة ودعمهم بل يهتمون كذلك بتعزيز المعلمين وتشجيعهم.

كما أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن المديرات يتفوقن على المديرين في بُعدي "التعلم والنمو" والمستفيدين، ويتضمّن بعد التعلم النمو احترام مشاعر العاملين في المدرسة، وتلبية

احتياجاتهم بما يسهم في تطوير أدائهم، وتحفيز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية، وابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة، وتوفير نشرات إثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية، ويتضمن بُعد المستفيدين متابعة دوام العاملين في المدرسة، والتعامل معهم وفقاً لمبدأ العدالة، وتشجيع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تنظمها مؤسسات المجتمع المحلي، ووضع خطط سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة، وتوجيه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة، والحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزءاً من العملية التعليمية التعلمية، ووضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.

وفي المقابل تفوق المديرون على المديرات في بُعدي الجانب المالي والعمليات الداخلية، ويتضمن بُعد الجانب المالي تحديد صلاحيات اللجان المالية في المدرسة وفق القانون، واستثمار الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة، وتوضيح آلية الصرف لتطوير المدرسة (بشقيها البشري والمادي)، ويتضمن بُعد العمليات الداخلية توزيع جدول الدروس وفقاً لتخصصات المعلمين، وحثهم على العمل بروح الفريق، وإتاحة الفرص لهم للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية، والعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها المختلفة.

وعلى صعيد آخر، جاء تقييم مديري المدارس الحكومية لأدائهم أفضل مقارنةً بتقييم المشرفين التربويين، ويبدو هذا منطقياً؛ إذ أن تقييم الفرد لذاته يأتي عادةً متحيزاً إذا ما قيّم الأداء طرف آخر، وبالعودة إلى نتائج البحث النوعي اقترح رؤساء الأقسام بعض الأفكار لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية؛ كحثهم على تفعيل دور المرشد التربوي، ومنسق الصحة المدرسية، وترسيخ التعاون بين الإدارة المدرسية وقسم الصحة المدرسية والإرشاد والتربية الخاصة والمؤسسات المجتمعية المحلي، وتعزيز التواصل مع أسر الطلبة ومناقشة مشكلاتهم، ودعوة مديريات ووزارة التربية والتعليم إجراء ورش عمل وعقد لقاءات تثقيفية للمديرين في مجالات الصحة النفسية، والتخفيف من السياساتية المركزية، وتوفير الأدوات اللازمة لتعزيز الصحة الجسمية والنفسية بين الطلبة في المدارس، ورغم هذه المقترحات فهناك بعض المعوقات التي تحول دون وصول أداء المديرين إلى أفضل صورة، ومنها مشكلات مالية؛ كضعف التمويل اللازم لتوفير الأدوات والأجهزة والمختبرات المدرسية، وارتفاع التكاليف، وضعف تهيئة البنية التحتية، ومشكلات إدارية؛ كالسياسة المالية المركزية في مديريات التربية والتعليم ووزارتها التي تحدّد مدير المدرسة وتقيده ويتواصل كي يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي التي قد توفر دعماً

أو تمويلاً، ومشكلات متعلّقة بالوعي التكنولوجي والتقني؛ كضعف المهارات والثقافة التكنولوجية والاتجاهات السلبية نحوها لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال المتعلّق بالتصوّر المقترح: " ما التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم اللجوء إلى عدة مصادر هي؛ الإطار النظري والدراسات السابقة والمخرجات الكمية والنوعية، وتم الاعتماد على المنهج البنائي الذي تم الإشارة إليه سابقاً، والذي يتضمن الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة.
- تحديد أهم نقاط الضعف والفجوات وأوجه القصور في ضوء نتائج الدراسة الكمية والنوعية ذلك من خلال تحليل فقرات الاستبانة الكمية، والنظر في الاستجابات النوعية، وفي هذا الجانب قام الباحث إعادة تحليل الفقرات من وجهات نظر المشرفين التربويين فقط؛ تلافياً لتحيز المديرين كونهم يقيمون أداءهم.
- بناء تصوّر أولي يتضمن بعض الأهداف العامة، التي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية، وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة وجود مؤشرات للحكم على مدى تحقق الأهداف.
- تحكيم التصوّر المقترح من خلال لجنة من الخبراء والحصول على تغذية راجعة وتعديل التصوّر بناء على ملاحظات المحكمين.
- الخروج بالتصوّر بصورته النهائية واعتماده كتصوّر مقترح.

أبرز ملاحظات المحكمين على التصور المقترح:

- 1 - تحديد أهم الأبعاد الواجب إتباعها لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من خلال شعور الباحث بمشكلة الدراسة من أجل إعداد تصور مقترح من خلال عملة كمدير مدرسة ورئيس قسم.
- 2 - صياغة الأهداف العامة للتصور المقترح ومن ثم إشتقاق الأهداف الخاصة، وتحديد الأنشطة والإجراءات والفعاليات لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف.
- 3 - تحديد متطلبات تطبيق التصور المقترح والتنبؤ بالصعوبات التي قد تعيق تنفيذه.

4 - على الباحث أن يدرس الواقع بهدف وضع آليات لعلاج أوجه القصور، وتوطيد

وتحسين أوجه القوة، وأن يقوم بعرض التصور المقترح حسب حاجة الفئة المستهدفة، وضمن
الإمكانات المتاحة، وأن تكون السبل المقترحة، واقعية، وتطبيقها واضحا يعد هذا الإجراء
الطريق الأمثل لتحديد أوجه الضعف، والتفكير العميق بصياغة السبل والأنشطة اللازمة للتطبيق
من أجل تنميتها.

أولاً: المنطلقات النظرية والواقعية للتصور المقترح:

أ. **المنطلقات النظرية العامة:** تركز هذه المنطلقات على الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة
التربوية والمدرسية؛ إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لتقييم المديرين في مختلف
دول العالم، وهي من نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى
العالمي، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم من أجل توفير
أساس للمسؤولية والمحاسبية، وجودة العمل الإداري، وتقديم البطاقة صورة واضحة وشاملة،
وسريعة حول أداء المديرين في المؤسسات عامةً، والتربوية خاصةً، وذلك للنهوض بواقع
العملية التربوية والتعليمية، واتخاذ سياسيات إصلاحية وخطوات استراتيجية لتحسين أداء
المديرين.

ب. **المنطلقات الواقعية أو المحلية:** تتناول هذه المنطلقات طبيعة الواقع الفلسطيني سياسياً
وتربوياً؛ فشعب فلسطين الذي لا يزال يرزح تحت الاحتلال، ومروره بعدة أزمات سياسية
واقتصادية وصحية مؤخراً بفعل جائحة كورونا، أثرت سلباً في المنظومة التربوية، فكثيراً
ما استهدف الاحتلال الصهيوني المدارس والوزارات والمؤسسات الفلسطينية، وسقط
التربويون والطلبة شهداء جراء ذلك، وكثيراً ما تعطلت المدارس ومديريات التربية والتعليم
بسبب اجتياح المدن والقرى والمخيمات، ولم يستطع الطلبة والمعلمون والمديرون والإداريون
الوصول إلى أماكن عملهم، فتضررت العملية التعليمية والإدارية في وزارة التربية والتعليم
الفلسطينية، ومما زاد الطين بلة انتشار فيروس كوفيد-19، وما أسفر عنه من مشكلات متعلقة
بالفاقد التعليمي، ما يوجب التفكير بخطط بديلة للحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسات
الاحتلال، والانقطاع عن الدراسة، وهذا يستوجب تطوير أداء المديرين في المدارس، لا
سيما الحكومية منها كونها المستوعب الأكبر للطلبة الفلسطينيين، فهو ربّان السفينة
ومايسترو العزف التربوي، فبصلاح أدائه تحقق المدرسة وظائفها المختلفة التربوية والتعليمية
والاجتماعية والصحية والنفسية وغيره، فجودة العمل الإداري المدرسي الفلسطيني، يضمن
تحقيق غايات التعليم الذي كان وما زال رأس المال لدى الكثير من الفلسطينيين.

ثانياً: مبررات التصور المقترح:

يجمع الأدب التربوي والدراسات السابقة على أهمية بناء القدرات في المجال الإداري؛ لخلق قادة تربويين؛ كي يحققوا الوظائف المناطة بالمدرسة، فالمدير المدرسي المسؤول الأول عن توجيه تفكير المعلمين والطلبة وسلوكهم، ويقع على عاتقه تطبيق النظام التعليمي داخل المؤسسة التربوية؛ ويلزم ذلك القيام دورياً بتقييم أداء مديري المدارس باستخدام أدوات تتسم بالشمولية، وتغطي جميع قطاعات الممارسات الإدارية لديه، للوقوف على جوانب القوة وتعزيزها، والكشف عن جوانب الضعف، لتحقيق الإصلاح الإداري والتربوي، ونظراً لهذه المبررات والمخرجات البحثية، تبرز أهمية بناء تصور مقترح لتطوير آلية تقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

أ. تحسين أداء المديرين في مجال التعلم والنمو، وهذا يتضمن:

1. القدرة على تحسس احتياجات المعلمين وتلبيتها بما يسهم في تطوير أدائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، وأن يستخدم المديرين سياسة الباب المفتوح، ويكونوا حلقة وصل فاعلة بين المعلمين والطلبة من جهة، والإدارات العليا من جهة أخرى؛ لإيصال أصواتهم ومتطلباتهم، ويلزم هذا وجود آذان صاغية لدى الإدارات العليا، ويشير هذا الهدف ضمناً إلى ضرورة تبني المديرين القيادة التربوية الديمقراطية.
2. تنمية التفكير الإبداعي لدى المديرين، كي يكونوا قادرين على ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة.
3. تنمية مهارات بناء المنهاج وتقييمه، ومحو الأمية التقنية والتكنولوجية؛ كي يكون المديرين نماذج للمعلمين في هذه المجالات.
4. تعزيز دور المديرين في المدارس الحكومية، وأن تتبنى وزارة التربية والتعليم السياسات اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، كي لا يشعر المديرين أنهم مقيدون الأمر، الذي يحبطهم ويحدّ من إمكاناتهم.

ب. تحسين أداء المديرين في مجال تحقيق رضا المستفيدين، وهذا يتضمن:

1. إلقاء المديرين بورش عمل، ومؤتمرات، ودورات تتناول موضوعات الصحة النفسية والجسدية والبيئة الآمنة المدرسية؛ للتصدي لمشكلات الطلبة النفسية والاجتماعية والصحية، وهذا يتطلب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتعزيز أدوار المرشدين التربويين ومنسقي الصحة المدرسية.
2. توفير الأدوات اللازمة لمساعدة المعلمين على إثراء المنهاج بالأنشطة الصفية واللاصفية.
3. استخدام التخطيط الجيد للارتقاء بمستوى الطلبة والمعلمين.
4. تحقيق العدالة الوظيفية بين المعلمين، ولا يحابي أحداً على حساب الآخر.
5. زيادة الميزانية المالية التي تخصص للمدارس كي يستطيع المديرين تلبية الاحتياجات وتحسين البنى التحتية.

ج. تحسين أداء المديرين في مجال العمليات الداخلية، وهذا يتضمن:

1. نشر ثقافة العمل بروح الفريق بين العاملين في المدرسة، وإشراكهم في رؤاه وتصويراته والإفصاح عن ممارساته الإدارية والمالية
2. بذل الجهد لتوفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها المختلفة.

د. تحسين أداء المديرين في مجال البعد المالي ، وهذا يتضمن:

1. تنمية العمليات المالية لمديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. - تنمية قدرة مديري المدارس الحكومية على تشكيل لجنة مالية قوية ومتعاونة تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.
3. العمل على تشجيع المديرين من خلال المكافآت والحوافز والترقيات.

وبتحسين أداء المديرين في الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أهداف التصور المقترح وذلك بالتأكد ينعكس التصور المقترح على الطلبة بالمجالات التالية:

- حداثة التجربة في مجالي التعليم والتعلم.
- توفر الميزانية والإمكانات اللازمة لتنفيذ العديد من الفعاليات والأنشطة اللامنهجية والمسابقات التي يحتاجها الطلبة.
- تطوير الواقع التعليمي الفلسطيني بما ينسجم وطموحات الطلبة الفلسطينيين المستقبلية.

رابعاً: أهمية التصور المقترح:

تنبثق أهمية التصور المقترح من أهمية دور المدير المدرسي والآمال المعقودة عليه، ويمكن إجمال أهمية التصور المقترح في النقاط الآتية:

1. إن تحسين أداء مديري المدارس الحكومية، واتباع أساليب حديثة في تقييمهم، ينسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم، التي تسعى إلى تحقيق الإصلاح التربوي، وتحسين المخرجات التربوية والتعليمية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال النهوض بالعملية التربوية دونما تعزيز وتقييم مستمرين لأداء المديرين؛ كي يشعروا أن مسؤولياتهم كبيرة وأدوارهم بالغة الأهمية.

2. إن الفلسفة الحديثة للقيادة والإدارة التربوية والمدرسية تقوم على أساس تقييم الأداء الإداري المدرسي من مختلف الجوانب لتشخيص الخلل والعمل على ترميمه، وهذا لن يتم إلا من خلال استخدام أدوات قياس وتقييم، تتسم بالصلاحية والشمولية، التي يسفر عنها مخرجات موضوعية، كي يقف الجميع في المنظومة التربوية عند مسؤولياته.

3. إن النظام التربوي الفلسطيني يعاني العديد من الصعوبات، ويحول دون تحقيق أغراضه العديد من المعوقات، لذا كان لزاماً متابعة أداء المديرين وتقييمهم عن كثب وبشكل متواصل، كي لا تتضرر المنظومة التربوية الفلسطينية بأضرار فادحة.

خامساً: متطلبات نجاح التصور المقترح:

يرى الباحث أنه لا بد من توفر الشروط الآتية لضمان نجاح تطبيق التصور المقترح.

1. التخلص تدريجياً من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية في جميع مفاصل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، واللجوء إلى تفويض الصلاحيات، وتعيين المديرين بحسب الأصول بعيداً عن الاعتبارات الجهوية والفصائلية والجغرافية.
2. توفير الدعم المادي اللازم للنهوض بالمدارس الفلسطينية.

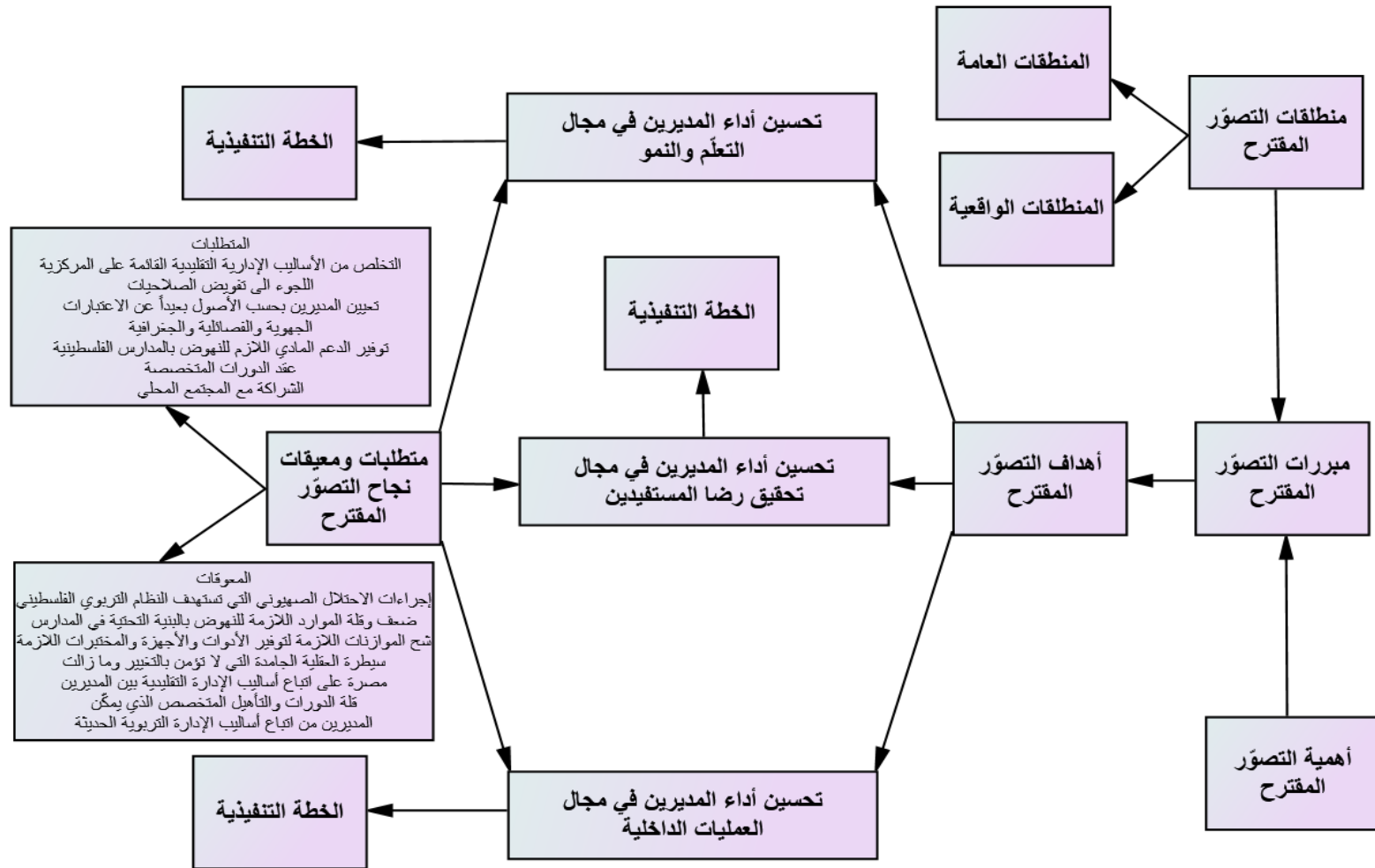
3. إلحاق المديرين بدوراتٍ متخصصةٍ لمحو الأمية التكنولوجية واكتساب أساليب الإدارة الحديثة، وتعزيز مهارات التفكير وحل المشكلات والتفاوض والحوار والصحة النفسية.
4. تشجيع المجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات على التعاون مع الإدارات المدرسية، بما يخدم العملية التربوية.

سادساً: معوقات نجاح التصور المقترح:

1. إجراءات الاحتلال الصهيوني الرامية إلى إضعاف الشعب الفلسطيني، ومحاولاته المستديمة لإجهاض أي حراك تجاه الإصلاح وإحراز التقدم، من خلال خطته الرامية إلى تجهيل الفلسطينيين، وإقناع العالم أن المؤسسات والوزارات الفلسطينية لا تمت بصلة للعمل المؤسسي الذي يواكب روح العصر، مما يجعل الحصول على الدعم المالي مسألة صعبة.
2. ضعف الموارد اللازمة للنهوض بالبنية التحتية في المدارس الحكومية الفلسطينية وقتها، وشح الموازنات اللازمة لتوفير الأدوات والأجهزة والمختبرات اللازمة.
3. سيطرة العقلية الجامدة التي لا تؤمن بالتغيير، وما زالت مصررة على اتباع أساليب الإدارة التقليدية بين المديرين.
4. قلة الدورات والتأهيل المتخصص الذي يمكّن المديرين من اتباع أساليب الإدارة التربوية الحديثة.

سابعاً: الخطة التنفيذية للتصور المقترح:

1. صياغة التصور المقترح من خلال خطة عمل محكمة بزمان معين (خمس سنوات/ خطة خمسية)؛ بحيث ينبثق عن كل هدف عام أهدافه الفرعية، التي ينبثق عنها أنشطة وإجراءات وبرامج ولوازم مادية وبشرية وأدوار ووجهات تنفيذ، وسبل التقييم والمخرجات المتوقعة.
 2. تصميم خطة للرقابة على آليات تنفيذ التصور المقترح بحيث تعتمد هذه الخطة على تحقيق مبادئ الحوكمة الإدارية.
 3. اعتماد أسلوب التغذية الراجعة المستمرة خلال مراحل تنفيذ التصور المقترح، وصياغة تقرير ختامي يبيّن مدى تحقيق التصور لأهدافه العامة والفرعية.
- والشكل أدناه يوضح عناصر التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل 1: عناصر التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

- مناقشة نتائج السؤال الأول
- مناقشة نتائج السؤال الثاني
- مناقشة نتائج السؤال الثالث
- مناقشة نتائج السؤال الرابع
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث بعد تطبيق الدراسة التي تحمل عنوان: دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس، من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، وفيما يلي مناقشة تلك النتائج، كما يتضمن هذا الفصل التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء الوثائق والتقارير الرسمية؟

أشارت نتائج تحليل محتوى نماذج تقييم أداء مديري المدارس، إلى أنّ نماذج الوزارة اتفقت مع بطاقة الأداء المتوازن في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التعليمية، وتوظيف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة، ووضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة الطلبة بالنشاطات اللاصفية. يرى الباحث أنّ نماذج الوزارة اتفقت مع بنود بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام والابداع وإنتاج أفكار تخدم العملية التعليمية والاتصال والتواصل، ومشاركة الطلبة بالنشاطات اللاصفية، والاهتمام بالطلبة من كافة النواحي، وخاصة الصحية والنفسية والاجتماعية، وهذا جليا وواضحا في بطاقة الأداء المتوازن ونماذج الوزارة.

اختلفت نماذج الوزارة مع بطاقة الأداء المتوازن في امتلاك المديرين ثقافة عامة متخصصة ذات علاقة بعمله، وامتلاك اتجاهات إيجابية نحو العمل، وإدارة الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.

وأن الانتماء والعمل الخلاق هي أساس بنود أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي اختلفت فيه مع نماذج الوزارة، أن على المدير أن يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل، أما فيما يتعلق بالأمور المالية ففي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أنّ على المدرسة توفير مصادر تمويل إضافية للمدرسة؛ تؤدي إلى تحسين الإيرادات، وترشيد الانفاق، وتوفير الموارد المالية اللازمة للبنية التحتية للمدرسة، من مختبرات حاسوب ومختبرات علمية.

في حين أنّ نماذج الوزارة تقيم مدير المدرسة على الالتزام بالتعليمات المالية، وفق الأسس والتعليمات التي تكون مركزية من الإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة التربية والتعليم.

ويأتي هذا الاختلاف إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لا تنتهج أسسا واضحة المعالم لوضع بنود لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية، وإنما هي دورات متفرقة وورشات عمل في أروقة الوزارة، يقوم بها المسؤولين تكون خلاصتها بنود لنماذج تعدها الوزارة؛ لتقييم الأداء لا تستند لطرق علمية واضحة، بينما بطاقة الأداء المتوازن هي بطاقة متعارف عليها عالميا واضحة وشاملة ومتكاملة تلبي طموح المقيم .

ويعزو الباحث أن تناول موضوع تقييم الأداء في ضوء الوثائق والتقارير من خلال تفسير لنتائج نماذج الوزارة، وبنود التقييم فيها إلى عدم وجود دراسة واضحة المعالم من قبل الوزارة في موضوع تقييم أداء مديري المدارس الحكومية، وبحث الإشكاليات التي تحول دون الحصول على الفائدة المرجوة، والخروج بالتوصيات المهمة من أجل ان يكون التقييم مهما للترقية والمكافئات وقرارات الفصل والعقوبات في المدارس الحكومية، التي تلعب الوساطة دورا هاما في تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ظل نظام مركزي تتبعه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ويرى الباحث أن نماذج تقييم الأداء الصادرة من وزارة التربية والتعليم لا تلبي الحاجة لتقييم أداء عصري وشامل؛ لأنه يخضع لأمزجة المسؤولين ورضاهم وعدم رضاهم عن مدير المدرسة الحكومية، بذلك يكون هناك تأثير على الترقيات والمكافآت بطريقة غير شفافة وغير حضارية.

بينما بنود بطاقة الأداء المتوازن هي بنود ومؤشرات شاملة وواضحة تلبي طموحات الميرين الحكوميين في ظل المركزية التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في نماذجها المعدة لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية، وهنا تم توضيح أهمية تقييم الأداء لمديري المدارس الحكومية في ضوء الوثائق والتقارير وفق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2017) من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي، كما أنها اتفقت مع نتائج دراسة تولر (Toler , 2006) التي أشارت إلى ارتباط نقاط الضعف التي حددها المديرون بتدريب التقييم الشخصي المستمر لتحسين الأداء.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس؟ أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تقييم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة في جميع مجالاتها المختلفة.

ويرى الباحث أن وجهات نظر أفراد العينة أتت بدرجة كبيرة، وهذا لأن بنود أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت تلبي طموح مديري المدارس الحكومية في تقييمهم، ذلك لما له علاقة بتقديراتهم ومكافأاتهم وأمنهم الوظيفي، ففي البعد المالي كان المدير يحدد الصلاحيات المالية، ويستثمر الإمكانات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة وفي بعد العمليات الداخلية، يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بروح الفريق، ويعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها، أما بعد التعلم والنمو، فكان يحفز الطلبة على المشاركة بالنشاطات اللاصفية، ويشجع المعلمين على تقييم المنهاج، ويحترم مشاعر العاملين بالمدرسة، أما بعد المستفيدين، فكان يعتمد للعدالة بين العاملين بالمدرسة، ويضع خطاً للارتقاء بمستوى الطلبة وتحصيلهم، ويحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزءاً من العملية التعليمية التعلمية، لذلك كانت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة ومرتفعة تجاه أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

ويرى الباحث أن البعد المالي هو البعد الأهم مقارنة مع مؤشرات الأبعاد الأخرى وأهدافها، بما يساهم في زيادة عائدات المدرسة، لأن المدرسة لا تسعى إلى الربح المادي، وإنما تريد الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ويكون ذلك؛ لأن هدف البعد المالي في الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة؛ لزيادة إنتاجيتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة؛ في إقامة المشاريع البنية التحتية للمدرسة والمساهمة في إنتاج برامج تعليمية، وتدريب العاملين بإقامة الدورات التعليمية.

وإتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماكيا (2008, Makia) والتي أظهرت قياس أداء مدير المدرسة بإعتباره مشرفاً على العملية التعليمية.

وأنفقت مع دراسة المفيز (2016) التي تناولت مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية، والتركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. كما أنفقت مع دراسة البحيري (2014) التي بينت أن واقع تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟

أولاً: متغير الجنس:

أشارت النتائج أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد التعلّم والنمو بحسب متغير الجنس ولصالح الإناث.

يرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن مديرة المدرسة ربما تكون أحرص على تطبيق التعليمات والقوانين، وتسعى إلى تفعيل دور التكنولوجيا في التعليم، من خلال توفير الأدوات والوسائل، ويكون ذلك من خلال التعاون مع المجتمع المحلي، فالمديرات بشكل عام أكثر قدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، ويتم توظيف هذه القدرة لتوفير أجهزة ومعدات وأدوات تسهم في تطور بعد التعلّم والنمو .

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي رضا الطلبة بحسب متغير الجنس ولصالح الإناث، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن المديرات هن الأكثر حرصاً لتنفيذ البنود التي وردت في الخطة السنوية، لأن الطبيعة الفسيولوجية للإناث تجعلهن أكثر ودا في التعامل مع الطالبات، ويكون ذلك أكثر إيجابية في تحصيل الطالبات.

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد الجانب المالي بحسب متغير الجنس، ولصالح الذكور، ويعود ذلك أنّ المديرين هم الأكثر خبرة في التعامل مع الأمور المالية، ويظهر ذلك جلياً في الحياة اليومية، وهذا ينعكس في التعامل مع مقدرات المدرسة المالية .

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية بحسب متغير الجنس ولصالح الذكور، ويعود ذلك أنّ مديري المدارس الحكومية يتعاملون مع هذا البعد بروح القانون وليس بحرفيته، على عكس المديرات اللواتي يلتزم بتنفيذ التعليمات بحرفيتها .

وأختلفت هذه الدراسة مع دراسة الحامد (2017)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية تُعزى لمتغير الجنس، وأختلفت أيضاً مع دراسة الشوابكة (2019) التي أشارت نتائجها إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجنس .

ثانياً: المؤهل العلمي:

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع تقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديرتي نابلس وجنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، أكثر وعياً من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الحكومية المرتبطة بالبعد المالي مثل مدى حرص مديري المدارس على استغلال الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة، ومدى حرصهم على وضع خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة.

وأن ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس لديهم معلومات ومعارف بدرجة كبيرة بالمقارنة بذوي المؤهل لعلعلمي دراسات عليا، فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الحكومية المرتبطة ببعد رضا الطلبة، مثل مدى سعي مديري المدارس لتحقيق الرضا لدى الطلبة، ومدى حرصهم على الأخذ بأراء الطلبة في مستوى الخدمات الطلابية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذوي المؤهل دراسات عليا أكثر قدرة على ملاحظة ممارسات مديري المدارس الحكومية المرتبطة ببعدها العمليات الداخلية، وقد انعكس ذلك إيجاباً على استجاباتهم حول هذا المحور.

وهذا يتفق مع دراسة عبود (2017) التي كان نتائجها أن هناك فروقاً ذات دلالة في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعا للمؤهل العلمي على وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واختلفت مع دراسة الحامد (2017) أن واقع الأداء الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي جاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

أشارت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن سنوات الخبرة لدى مديري المدارس الحكومية لا تُشكّل فارقاً في تطبيق بنود بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، ذلك لأن مديري المدارس الحكومية، يقومون بتطبيق التعليمات المالية، ويحددون إحتياجات المدرسة من اللوازم والأثاث، ويناقدون العاملين باتخاذ القرارات التربوية الجيدة، ويعملون على توفير مناخ تعليمي يسهم في إيجاد علاقات تكاملية بين العاملين بالمدرسة ومؤسسات المجتمع المدني، ويحفزون العاملين على إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية.

وإنفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بابو (Babo, 2010) فيما يتعلق بعدم وجود فروق دالة إحصائية في أن هناك اهتمامات في التقييم والتوازن الفعلي للأداء تعزى لمتغير الخبرة. وإنفقت مع دراسة الحامد (2017) بوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الشوابكة (2019) التي أشارت إلى وجود فروق في الخبرة على وجهة نظر المفوضين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

أظهرت النتائج أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطي بُعد التعلّم والنمو بحسب متغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس الحكومية.

ويرى الباحث أن نظرة المديرين اختلفت عن نظرة المشرفين التربويين، وذلك لأن مديري المدارس يحترمون مشاعر العاملين بالمدرسة، ويشجعون المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره، أما من وجهة نظر المشرفين التربويين، فيعتبرون أن تقييم المنهاج وتطوره من اختصاص الوزارة وان احترام مشاعر العاملين تختلف من مشرف لآخر.

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد المستفيدين بحسب متغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس الحكومية.

ويرى الباحث أن مديري المدارس الحكومية يتعاملون مع العاملين بالمدرسة وفقاً لمبدأ العدالة، ويوجهون المعلمين لإثراء المنهاج؛ للارتقاء بتحصيل الطلبة، وتشجيع الطلبة على الاشتراك بالأنشطة والمسابقات والمهرجانات في حين أن المشرفيين التربويين كانت نظرتهم مختلفة؛ لأنهم يتعاملون مع العاملين في المدرسة على مبدأ الرئيس والمرؤوس.

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد الجانب المالي بحسب متغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس الحكومية.

ويرى الباحث أن مديري المدارس الحكومية يستثمرون الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة، ويوضحون آليات الصرف ويحددون صلاحيات اللجنة المالية وفق القانون، في حين أن وجهة نظر المشرفين التربويين بخصوص الأمور المالية ان يكون هناك صلاحيات اكثر لمديري المدارس بعيدا عن المركزية المطلقة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم وأن يكون لدى المديرين الصلاحية للصرف بما يسهم بسرعة الإنجاز.

وكان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي بُعد العمليات الداخلية بحسب متغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس الحكومية.

ويرى الباحث أن مديري المدارس الحكومية يوزعون جدول الدروس الأسبوعي وفق التخصصات، ويحثون العاملين للعمل بروح الفريق، ويعملون على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والالكترونية والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها إلا أن المشرفيين التربويين لا يقومون بذلك.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ويليامز (Williams 2009) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحامد (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبود (2017) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج المقابلات.

من خلال استعراض نتائج أسئلة المقابلات التي قام بها الباحث مع عشرة رؤساء أقسام موزعين على مديرتي التربية والتعليم في نابلس وجنوب نابلس عن طريق المقابلات الوجيهة والتسجيل الصوتي والعمل على تفريغ الاستجابات كما وردت بالتفصيل من رؤساء الأقسام وهي التعليم المدرسي (الميدان) والامتحانات والشؤون الإدارية والتخطيط وضبط الأداء المدرسي والرقابة والنشاطات، والتقنيات، والكتب، والإرشاد.

وُضعت خمسة أسئلة تمحور أولها حول تشجيع المديرين في المدارس الحكومية للمعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره، علماً أن استجابات أفراد العينة دارت حول أن المديرين في المدارس الحكومية يشجعون المعلمون على تقييم المنهاج، بدرجة قليلة وبشكل فردي غير ممنهج، ذلك بسبب قلة الموارد وقلة تعاون المعلمين مع الإدارة المدرسية لأنهم لا يملكون التأهيل الكافي لهذا النوع من التقييم بالإضافة الى عدم استجابة الإدارات العليا لمقترحاتهم.

ويرى الباحث أن ما جاء في استجابات أفراد العينة كان ملامساً للواقع، ذلك أيضاً لأسباب منها إنتهاج الوزارة لمبدأ المركزية المطلقة، وعدم اكتراث الوزارة بتقييمات المديرين، واعتبارها حبراً على ورق، وأن تقييم المنهاج وتطويره هو من اختصاص مركز المناهج بالوزارة، وأن الامتيازات والمكافآت المالية لفئة محدودة حول المسؤول، ما أدى لقتل روح الإبداع لدى المعلمين في هذا المجال.

أما السؤال الثاني فقد تمحور حول: الى أي مدى يعمل المديرين على ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدارس الحكومية، وكانت استجابات أفراد العينة الى إقامة نوادي خاصة بالمباحث الدراسية ونوادي للغات، وخصوصاً اللغة العربية والانجليزية. ويرى الباحث أن إجراء الأنشطة اللاصفية، والمشاركة في البطولات والمسابقات المحلية والدولية، والعمل على مبادرات تعزز المعلمين والطلبة عن طريق المكافآت والجوائز والرحلات الكشفية وغيرها من الأنشطة اللاصفية السبيل الوحيد الى ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية.

وتناول السؤال الثالث توفير المديرين للنشر الإثرائية للمعلمين؛ لدعم المنهاج تواكب التطورات التكنولوجية في المدارس الحكومية، حيث كانت استجابات أفراد العينة أن الكثير من المديرين ليسوا على دراية بعملية إثراء المنهاج، بالإضافة إلى قلة توزيع هذه النشرات من قبل المديرين، وانشغالهم بمشكلات المدرسة الداخلية، والاعتماد على الوزارة بتوزيع مثل هذه النشرات، ومواكبة التطور التكنولوجي، وذلك بسبب اتكال المديرين على سياسة الوزارة.

ويرى الباحث أن النشرات الإثرائية التي توفرها الوزارة أيضا غير كافية لإثراء المنهاج؛ لكي يواكب التطورات التكنولوجية، ذلك لان البنية التحتية في المدارس من مختبرات وأجهزة غير متوفرة بالشكل السليم للتطور التكنولوجي في المدارس الحكومية.

أما بالنسبة للسؤال الرابع الذي نص على زيادة فاعلية مديري المدارس الحكومية ليقوموا بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية وما تمحورت عنه المقابلات مع رؤساء الأقسام فكانت استجاباتهم عقد ورش عمل تثقيفية، وزيادة التعاون بين أقسام الصحة المدرسية، والإرشاد، وتعزيز دور المرشد التربوي، وتعزيز الاتصال والتواصل مع أولياء أمور الطلبة، وتوفير الأدوات اللازمة لتعزيز الصحة الجسمية والنفسية بين الطلبة.

ويرى الباحث أن العمل على استجابات أفراد العينة مرتبط بمدى متابعة المدير لدور المرشد التربوي، وتفعيل منسق الصحة المدرسية ودعمه، وفتح آفاق جديدة مع المؤسسات التي تعنى بالطالب نفسيا وصحيا، بالإضافة الى إشراك المديرين بدورات وورش عمل لها علاقة بزيادة فاعلية مديري المدارس الحكومية بالنواحي الصحية والنفسية والاجتماعية للطلبة والحد من المركزية التي تتمتع بها الوزارة في هذا المجال وكل المجالات.

وتطرق السؤال الخامس إلى أبرز المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية بتوفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها، ودارت إستجابات أفراد العينة إلى الكثير من النقاط والمعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية إلى توفير الوسائل والأجهزة للمدرسة، بسبب قلة الموارد المالية، وضعف البنية التحتية، وغياب المشاريع الداعمة، وانتشار الأمية التكنولوجية بين المعلمين.

ويرى الباحث أن كل ماورد باستجابات أفراد العينة، هو من أبرز المعوقات ويتلخص بالمشكلات المالية والإدارية والاتجاهات السلبية نحو التطوير التكنولوجي بين المعلمين والابتعاد عن التطور، والإبقاء على الروتين القاتل؛ بسبب الاتجاهات السلبية لدى المعلمين تجاه التكنولوجيا والتطور التكنولوجي، ذلك لتدني مقدرتهم على مواكبة الأحداث والتغيرات بالعالم المستقبلي المحيط والثورة التكنولوجية، وضعف مهاراتهم، وتخلي المجتمع عن دعمهم .

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: ما التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

يحقق التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في مديرتي التربية والتعليم نابلس وجنوب نابلس نقلة نوعية لتقييمهم في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن. ويعزو الباحث أن التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن يجعل مديري المدارس الحكومية يشعرون بالأمان الوظيفي، وذلك من خلال المكافآت والحوافز والترقيات بعيدا عن الوساطة والمحسوبية؛ لأن تقييم الأداء وفق بطاقة عالمية، وهي بطاقة الأداء المتوازن تجعل المديرين يبدعون أكثر في مهام عملهم، ذلك لوجود بنود واضحة لتقييمهم، ما ينعكس إيجابيا على العاملين بالمدرسة. وأن شعور المديرين بالعدالة والمساواة في التقييم استنادا لبنود واضحة المعالم خالية من المرونة يؤدي بالمديرين إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد والابتكار والنهوض بالمؤسسة؛ لأن هناك من يقدر جهودهم وتعجبهم بعيدا عن المحاباة والوساطة التي تقتل الإبداع والابتكار.

لذلك عمد الباحث لبناء تصور مقترح لتقييم أداء مدير المدارس الحكومية في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن عصري وعالمي، من شأنه تقديم التغذية الراجعة من أجل تحسين أداء المديرين على الصعيد المدرسي، وتلبية الاحتياجات من مكافآت وحوافز وترقيات تمثل مرحلة حساسة ودقيقة لكافة مكونات المجتمع الفلسطيني، فإنه ينظر إلى مديريها على أنهم خبراء يجمعون بين التربية والإدارة، ويمارسونها كمحترفين، لذا كان من المتوقع أن يكون مستوى تقييمهم بمستوى الجهد المبذول لكل مديري المدارس الحكومية.

ويرى الباحث أن ضبط التصور المقترح يكون من خلال المتابعة والمراجعة المستمرة لمخرجات العمل الإداري القائم على معايير ومؤشرات يتم متابعتها من قبل ذوي العلاقة من مديري التربية والتعليم ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ومديري المدارس كمشرفين مقيمين على العملية التعليمية، للتأكد من تطبيق مؤشرات تقييم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المدارس، وتقديم اقتراحات في ضوء ما يظهر من معوقات وصعوبات مرتبطة بتنفيذ أفكار التصور الإداري المقترح، حيث قدّم الحامد (2017) تصوراً مقترحاً لزيادة فاعلية دور المديرين وتطوير أدائهم الإداري ومن برامج التدريب لرفع كفاءتهم المهنية.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- دمج محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لقدرتها على التأثير في عملية تحسين تقييم أداء مديري المدارس الحكومية.
- 2- نشر ثقافة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء، مع التأكيد على تدريب مديري المدارس على استخدام محاور تلك البطاقة، والاستعانة بالكوادر والخبرات الخارجية في مرحلتي التدريب والتطبيق لبطاقة الأداء المتوازن.
- 3- التنسيق مع مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم؛ للمشاركة في تصميم دورات تدريبية، لتحسين خبرات مديري المدارس الحكومية، وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- الأخذ بمعطيات التصور المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المصادر: القران الكريم:

أولاً: المراجع العربية:

البحيري، محمود. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، (23)، 37-63.

البدري، طارق. (2018). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. ط 1، الإصدار الثاني. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، (2)، 85-95.

الجرادة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، 20 (1)، 41-87.

الحارثي، محمد. وعمير، الغامدي. (2020). معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 23(1)، 61-99.

الحامد، فصل بنت عيد. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن.

الدباغ، عصام. (2013). إدارة الأفراد، (د.ط). العراق: دار بغداد للطباعة والنشر. الدليل الاحصائي. (2020).

الرشيدي، فهد. (2020). درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 26(103)، 63-112.

الزايدي، ضيف الله. (2019). معوقات استخدام المنهج الكيفي في بحوث الإدارة والقيادة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8(4)، 87-99.

السويد، محمد. (2019). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذج للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، (17)، 417-478.

الشريف، محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (د.ط). عمان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

الشمري، غربي بن مرجي. (2017). بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي. مجلة العلوم التربوية، (10)، 111-162.

الشوابكة، رولا. (2019). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

العتيبي، تركي. (2015). مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الغالبى، طاهر محسن وادريس، وائل محمد. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكلالده، طاهر. (2013). الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، (د.ط). عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد. (2003). دليل الإدارة الذكية، (د.ط). القاهرة: الدار الجامعية.

المفيز، خولة. (2016). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(7)، 304-332.

الملا، بدرية. (2014). تقييم الأداء التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 12(2)، 45-67.

المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. (2021). دراسة تحليلية.

النداوي، عبد العزيز. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، (د.ط). عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الهادي، شرف والشايح، علي. (2017). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية، 12(12)، 333-444.

الهيبي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية، ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اليسون، برنت دافيز. (2016). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية المصرية.

أمين، مصطفى. (2017). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، 24(106)، 11-116.

بيدج، كوجان. (2012). نحو النجاح كيف تطور فريق العمل، ط 1. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الله. (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، 7(28)، 159-199.

- حسين، زينب أحمد (2016). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء. المؤتمر الثاني للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمود، خضير. (2007). إدارة الموارد البشرية، ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خلف الله، محمود (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، مجلة العلوم التربوية. 31(123):326-372.
- درغام، ماهر (2015). تقييم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دودين، أحمد، يوسف. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، (دراسة ميدانية) مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن. 9(2) 1-44.
- ديري، زاهد. (2011). إدارة الموارد البشرية، (د.ط). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ديل وإيلز. (2002). تقييم مهارات الإدارة ترجمة فهد بن معيقل، ط 1. جدة: معهد الإدارة العامة.
- شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. دراسة مقارنة بين الجامعات الإسلامية والأزهر، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط 1. عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع.
- طالب، دعاء (2020). تصور مقترح لتنمية مجتمعات التعلم المهنية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبدالعال، نجلاء. (2018). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، ج 1، 1-66.
- عبود، يسرى. (2017). تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. دارسات نفسية وتربوية، (9)، 92-115.
- عطوي، جودت. (2019). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- غلاب، نعيمة وقنطاس، عبلة. (2017). استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة البحوث

الاقتصادية والمالية، 4 (1)، 19-152.

موسى، سهام وشين، نوال (2016). الإدارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا. (2005). إدارة الموارد البشرية، ط 1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2012). القياس والتقويم دليل مدرب ومدرب. الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2018). تقييم أداء مديري المدارس، الإحصائي التربوي السنوي، رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2014). مدخل الى الإدارة المدرسية. المعهد الوطني للتدريب التربوي، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2019). مشروع تطوير الإدارة المدرسية - أسسه وأهدافه ومطلقاته والإعداد لتطبيقه. وزارة التربية، فلسطين.

وكالة الغوث الدولية. (2006). خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية، تعزيز القدرة

الإدارية للأونروا، خطة الأونروا للتطوير التنظيمي، 2006-2009 غزة: وكالة الغوث الدولية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Assarroudi, A, Nabavi, F, Armat, M, Ebadi, A. and Vaismoradi. (2018). Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*,23(1),1-14.
- Atkinson, R. (2002). *The life story interview*. London: Sage Publications.
- Bowen, G. (2019). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*,48(4),109-122.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Charles, J. (2019). Balanced Scorecard application and model building: PA survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries, *Management Accounting Quarterly*, 50(1),214-227.
- Charles, J. P. (2019). Balanced Scorecard application and model building: pA survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries. *Management Accounting Quarterly*, (1),22-54.
- Chidiebere, C. (2017). *The Relationship of Job Stress to Job Performance in Police Officers*, Ph.D., College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, (9),25-29.
- Cintrón, R., & Flaniken, F. (2016), Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool. *International Journal of Business and Social Science*,15(2),213-231.
- Denicolo, P., Long, T., & Bradley-Cole, K. (2016). *Constructivist approaches and research methods: A practical guide to exploring personal meanings*. Sage, (2),150-158.
- Dessler, G. (2017), *Human Resource Management*, (15th ed.), Pearson Higher Ed.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
- Johnson, R. A. (2005). *Principal evaluation, a different perspective* (Unpublished Doctoral dissertation). Wichita State University.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1990). The Balanced Scorecard –Measures that drive performance, *Harvard Business Review*,70(1), pp71-79.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3),112-119.
- Morgan, G. A., Barrett, K. C., Leech, N. L., & Gloeckner, G. W. (2019). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation: Use and Interpretation*. Routledge.

- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Paul, R. (2016). *Balanced scorecard diagnostics- Managing Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pennington, D. C. (2018). *Essential personality*. Routledge.
- Pohharfara, T. (2001). *Operational Business Management*. USA: Random House America wrote.
- Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018). Conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains, *Journal of Cleaner Production*, (189), pp,570-584.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. The coding manual for qualitative researchers, 1- 440.
- Szakacs, B. (2020). principal perceptiops theore performance evaluation experience astudy of principalsin the state of Wisconsin.
- Schreier, M. (2014). *Qualitative Content Analysis*. In Uwe Flick. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publication,31(1),190-210.
- Tiwari, P., & Panicker, S. (2017). Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literatu February Review. *Pacific Business Review International*,10, (1),121-127.
- Williams, H. S. (2009, April). An evaluation of principal interns erformance on the interstate school leader's licensure consortium standards. In ational Forum of Educational Administration and Supervision Journal. 26 (4), 1-7.
- Wu, H. Y., Lin, K., & Chang, C. H. (2011), Performance evaluation of xtension education centers in universities based on the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*,34(1),37-50.



ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية:

الأخ المدير/ الأخت المديرية /الأخ المشرف / الأخت المشرفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء "دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين"

ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية. ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن معلومات عامة عن المجيب، والقسم الثاني يتضمن (50) فقرة مرتبطة بأداء المدير وتقييمه في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذه الاتجاهات التي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الأربعة الآتية: البعد المالي، ورضا الطلبة، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو.

أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بتمعن، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية وحسب وجهة نظرك، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى إجابتك بالسرية التامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: قيس مروان عواد

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة X في المربع المخصص بجانب الحالة التي تنطبق عليك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم عالٍ/ ماجستير دكتورة
- 3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المسمى الوظيفي: مديرة/مدرسة مشرف/ة تربوي

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هي أحد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من أجل بناء الخطط الاستراتيجية داخل مؤسسات العمل، ثم تكون عاملاً هاماً جداً ومساعداً لإدارة المؤسسة التعليمية من أجل تقييم الأنشطة والأداء الخاص بها، وفقاً للرؤية والاستراتيجية الخاصة التي تعتمد عليها كل مؤسسة، وأن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر نظاماً من أجل قياس أداء منظمة العمل وتقييمه، فحسب وإنما هي عبارة عن نظام إداري يعتمد بشكل دقيق على الربط بين الأهداف والمقاييس المختلفة ومستويات الأداء والتقدم التي تضعها المؤسسة (السويد، 2019).

القسم الثاني مجالات الاستبانة وفقراتها يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات الآتية.

الرقم	الفقرات	بـدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: البعد المالي:						
1	تقدير احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية					
2	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، اثاث)					
3	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة					
4	يضع ميزانية تحفيزية للطلبة (مبادرات الطلبة وابداعاتهم)					
5	يستثمر المدير الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة.					
6	يدير الأمور وفق الأسس والتعليمات المالية.					
7	يحدد ميزانية للأنشطة غير الصفية في المدرسة.					
8	يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون.					
9	يوضح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي).					
المجال الثاني: رضا الطلبة:						
10	يضع آليات ضبط دوام الطلبة بالمدرسة ومتابعته.					
11	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة.					
12	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط علاجية لمعالجة تدني التحصيل عند الطلبة.					
13	يشجع الطلبة المتفوقين بمنحهم حوافز للتشجيع.					

					يعمل على حل مشكلات الطلبة السلوكية في المدرسة.	14
					يتعاون مع الجهات الصحية المختصة في إجراء كشف طبي دوري للطلبة.	15
					يعمل على توفير الشروط الصحية في المرافق المدرسية.	16
					يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزء من العملية التعليمية التعليمية.	17
					يتابع توظيف الطلبة للمرافق المدرسية	18
					يتابع الطلبة وفق مستويات أدائهم للارتقاء بهم	19
					يتابع نتائج الطلبة بشكل مستمر (سجلات العلامات وملفات تقييم الأداء)	20
المجال الثالث: العمليات الداخلية:						
					يوزع المهمات الإدارية وفق القدرة والكفاءة	21
					يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها.	22
					يوزع جدول الدروس وفق التخصصات.	23
					يراعي أسس التشكيلات الطلابية (قبول، وتشعيب).	24
					يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تنظمها مؤسسات المجتمع المحلي.	25
					يحدد احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم.	26
					يتابع دوام العاملين في المدرسة	27
					يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.	28

					يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.	29
					يشجع المعلمين على التعامل بإيجابية مع المبادرات التعليمية.	30
المجال الرابع: التعلم والنمو:						
					يقدم المشورة في كيفية التعامل مع المواقف التعليمية	31
					يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية	32
					يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والإلكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها	33
					يحافظ على خصوصية لكل معلم أثناء تقديم النصائح والتغذية الراجعة له	34
					يتعامل مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ العدالة.	35
					يوظف العملية التعليمية لمراعاة الفروق الفردية.	36
					يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	37
					يوجه المعلمين إلى ضرورة ربط المنهاج بالبيئة المحلية ضمن سياق حياتي	38
					يحترم مشاعر العاملين في المدرسة	39
					يزود المعلمين بالمواد التعليمية والأدوات اللازمة لتنفيذ المنهاج.	40
					يبسر للمعلمين إعداد وسائل تعليمية ملائمة للمحتوى التعليمي	41
					يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة	42
					لديه برنامج هادف لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	43
					يوظف الاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية للارتقاء باستراتيجيات التعليم والتعلم والتقييم.	44

					45	يبتكر أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة.
					46	يعمل على تلبية احتياجات العاملين في المدرسة بما يسهم في تطوير أدائهم
					47	يشجع المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره
					48	يوفر للمعلمين نشرات اثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية.
					49	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية.
					50	يحرص على تفعيل المجتمع المدني لتحسين العملية التعليمية.

تمت بحمد الله

ملحق رقم (2) أسماء محكمين الاستبانة:

الرقم	الاسم	التخصص
1	د. سامي عبد الرزاق عدوان	دكتوراة إدارة تربوية
2	د. صوفيا سعيد الريماوي	دكتوراة إدارة تربوية
3	أ. د جولتان حسن حجازي	دكتور علم نفس
4	د. تيسير محمد عبد الله	دكتوراة علم نفس
5	د. سعيد عبد الفتاح عساف	دكتوراة في التربية
6	د. بصري صالح سمودي	دكتوراة إدارة تربوية
7	د. سهير محمد قاسم	دكتوراة مناهج وطرق تدريس
8	د. محمد رجا عواد	دكتوراة إدارة تربوية
9	أ. نصر ناصر أبو كرش	ماجستير إدارة تربوية
10	أ. ثروت لطفي الكيلاني	ماجستير في التربية

ملحق رقم (3) نماذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل رؤساء الأقسام في المديرية وعدددهم (17) رئيس قسم:

صدرت عن وزارة التربية والتعليم، وتكونت لجنة التقييم قبل العام 2014 من مدير التربية والتعليم/ رئيساً، نائب مدير التربية الفني / عضواً، نائب مدير التربية الإداري/ عضواً
رئيس قسم متابعة الميدان/ عضواً، كانت هذه اللجنة هي المسؤولة عن تقييم أداء مديري المدارس الحكومية قبل العام 2014.

أما بالنسبة لنموذج تقييم الأداء التابعة لوزارة التربية والتعليم بعد العام 2014 أصبح من يقيم مدير المدرسة كل رؤساء الأقسام في المديرية وعددها (17) رئيس قسم وفصل البنود الموجودة في نماذج تقييم الوزارة حسب كل قسم من أقسام المديرية واتفقها مع بطاقة الأداء المتوازن واختلافها حسب النماذج ادناه حسب كل قسم والبنود الخاصة به لتقييم أداء المدير استناداً للعلاقة بينهما.
وتكون مهمة رئيس قسم الميدان التنسيق بين المديرين والأقسام في المديرية، وتلبية احتياجات المديرين في الميدان من تأهيل وتدريب كافة ويتم عقد جلسة للجنة تقييم الأداء لدارسة نتائج التقييم وإقرارها، وتزويد الإدارة العامة، لمتابعة الميدان بقوائم تقييم أداء مديري المدارس الحكومية وكذلك الشؤون الإدارية من أجل تسليمها بعد توقيع الوزير لديوان الموظفين العام. (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وقد تم النظر والفحص في نماذج تقييم الأداء التابعة لوزارة التربية والتعليم في مراحلها المختلفة قبل العام 2014 وبعده وتم فصل المجالات التي تنتمي لبطاقة الأداء المتوازن وغير موجودة في نماذج تقييم الأداء التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفصل المجالات التي تنتمي لنماذج تقييم الأداء التابع لوزارة التربية وغير موجودة في بطاقة الأداء المتوازن.
وهذه النماذج تبين البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة من خلال أقسام مديريات التربية والتعليم وعددها (17) قسماً وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

وأعتمدت وزارة التربية والتعليم نموذجين لتقييم أداء المديرين الحكوميين على فترتين الأولى قبل العام 2014 والثانية بعد العام 2014 وتم العمل من قبل الباحث على توضيح ما ينتمي من هذه النماذج الى الابعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن حسب تقييم رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لتقييم أداء المديرين الحكوميين إعتقادا على ما يلي:

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الإشراف التربوي:

أولاً: نموذج تقييم الأداء لمديري المدارس الحكومية من وزارة التربية والتعليم، حيث كان هناك نموذجين لتقييم أداء مديرين المدارس الحكومية قبل العام 2014، وبعد العام 2014 إلى العام 2022.

ثانياً: حصر بنود نموذج تقييم الوزارة وبنود بطاقة الأداء المتوازن لكافة الأقسام وما يتلاءم مع بنود تقييم كل قسم، حسب ما ينتمي لبطاقة الأداء المتوازن، حسب أبعادها الأربعة البعد المالي والعمليات الداخلية والتعلم والنمو ورضا الطلبة.

ثالثاً: بيان المؤشرات التي تنتمي لبطاقة الأداء المتوازن لكافة أقسام مديريات التربية والتعليم وفق البنود الخاصة بكل قسم لتقييم أداء مديري المدارس وعددها (17) قسماً.

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة، الخاصة بقسم الإشراف التربوي في نماذج التقييم الخاص بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الإشراف التربوي.

الرقم	المؤشرات	ينتمي / لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
2	يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
11	يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.	ينتمي	العمليات الداخلية
12	يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.	ينتمي	التعلم والنمو
13	يحاكم الاختبارات المدرسية وبنائها مع المعلمين.	ينتمي	العمليات الداخلية
14	يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم.	ينتمي	التعلم والنمو
15	يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية(اللجان)	ينتمي	التعلم والنمو
16	يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.	ينتمي	التعلم والنمو
17	يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.	لا ينتمي	*****
18	يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.	ينتمي	التعلم والنمو
19	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	ينتمي	رضا الطلبة
20	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعلم والتعليم.	ينتمي	التعلم والنمو
21	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم النشاطات الطلابية:
 البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة، الخاصة بقسم النشاطات الطلابية في نماذج التقييم الخاصة
 بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق
 البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي / لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
2	يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
3	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقويم.	ينتمي	التعلم والنمو
15	يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية(اللجان)	ينتمي	التعلم والنمو
17	يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.	ينتمي	رضا الطلبة
19	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	ينتمي	رضا الطلبة
20	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	ينتمي	التعلم والنمو
21	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
24	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.	ينتمي	رضا الطلبة
25	يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الصحة المدرسية:
 البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الصحة المدرسية في نماذج التقييم الخاصة
 بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق
 البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي / لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الأداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
2	يبنى الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
3	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.	ينتمي	التعلم والنمو
7	يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	ينتمي	رضا الطلبة
11	يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.	ينتمي	العمليات الداخلية
15	يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية(اللجان)	ينتمي	التعلم والنمو
17	يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.	ينتمي	رضا الطلبة
19	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	ينتمي	رضا الطلبة
20	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	ينتمي	التعلم والنمو
21	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
25	يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الإرشاد التربوي:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الإرشاد التربوي في نماذج التقييم الخاصة
بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق
البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
7	يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	ينتمي	رضا الطلبة
16	يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.	ينتمي	التعلم والنمو
18	يتابع إتقان الطلبة المهارات الأساسية.	ينتمي	التعلم والنمو
19	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	ينتمي	رضا الطلبة
20	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	ينتمي	التعلم والنمو
21	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
23	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.	ينتمي	التعلم والنمو
24	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.	ينتمي	رضا الطلبة
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعلمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم التعليم العام:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم التعليم العام في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	ينتمي	العمليات الداخلية
10	يدير شؤون الطلبة الإدارية.	ينتمي	التعلم والنمو
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الامتحانات:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الامتحانات في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الأبنية:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الأبنية في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي / لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الأداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
2	يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
9	يدبر الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية).	ينتمي	البعد المالي
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعلمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم التقنيات:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم التقنيات في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
14	يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم.	ينتمي	التعلم والنمو
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم اللوازم:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم اللوازم في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
9	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية)،	ينتمي	البعد المالي
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة قبل قسم الكتب:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الكتب في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
9	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية)،	ينتمي	البعد المالي
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	التعلم والنمو
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم المالية:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم المالية في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
2	يبنى الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
3	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقويم.	ينتمي	التعلم والنمو
6	يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.	ينتمي	البعد المالي
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعليمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الديوان:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الديوان في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعليمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم العلاقات العامة:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم العلاقات العامة في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
25	يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعليمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم التخطيط:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم التخطيط في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي / لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
2	يبنى الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	ينتمي	العمليات الداخلية
4	يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة.	ينتمي	التعلم والنمو
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعلمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الرقابة:

البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الرقابة في نماذج التقييم الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
3	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.	ينتمي	التعلم والنمو
4	يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة.	ينتمي	التعلم والنمو
5	يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وإجازات ومغادرات وعلاوات)	ينتمي	العمليات الداخلية
6	يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.	ينتمي	البعد المالي
7	يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	ينتمي	رضا الطلبة
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	ينتمي	العمليات الداخلية
9	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية).	ينتمي	البعد المالي
10	يدير شؤون الطلبة الادارية.	ينتمي	التعلم والنمو
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
23	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.	ينتمي	التعلم والنمو
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

نموذج تقييم أداء مدير المدرسة من قبل قسم الشؤون الإدارية:
البنود التي يقيم عليها مدير المدرسة الخاصة بقسم الشؤون الادارية في نماذج التقييم الخاصة
بوزارة التربية والتعليم، وتم توضيح ما ينتمي منها لبطاقة الأداء المتوازن، وما لا ينتمي وفق
البعد في بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	المؤشرات	ينتمي/ لا ينتمي	البعد وفق بطاقة الاداء
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	ينتمي	البعد المالي
5	يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وإجازات ومغادرات وعلاوات	ينتمي	العمليات الداخلية
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	ينتمي	العمليات الداخلية
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	ينتمي	العمليات الداخلية
23	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.	ينتمي	التعلم والنمو
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم	ينتمي	العمليات الداخلية
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية	ينتمي	التعلم والنمو
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله	لا ينتمي	*****
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية التعلمية	ينتمي	رضا الطلبة
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل.	لا ينتمي	*****

ملحق (4) نموذج تقييم الوزارة قبل عام 2014:

نموذج تقييم أداء مديري المدارس

اسم المدير: _____

رقم الهوية: _____

المدرسة: _____

المديرية: _____

ضع دائرة حول العلامة الملائمة لكل بند وفق مفتاح التقييم

إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
علامة	علامتان	ثلاث علامات	أربع علامات	خمس علامات

أولاً: المستوى الإداري

الخطة المدرسية

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أطلاقاً	
5	4	3	2	1	1 يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة
5	4	3	2	1	2 يضع خطته وفق الأسس العلمية للتخطيط
5	4	3	2	1	3 يناقش خطته مع المعلمين في المدرسة
5	4	3	2	1	4 يقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة

اللجان وتوزيع المهام المدرسية

5	4	3	2	1	5 يوزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة
5	4	3	2	1	6 يوزع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفرة
5	4	3	2	1	7 يقوم بتشكيل اللجان المدرسية
5	4	3	2	1	8 يوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية
5	4	3	2	1	9 يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة

التشكيلات المدرسية

5	4	3	2	1	10 يراعي أسس التشكيلات الطلابية (قبول وتشعيب)
5	4	3	2	1	11 يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية
5	4	3	2	1	12 يتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين.
5	4	3	2	1	13 يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.

الدوام المدرسي

5	4	3	2	1	14 يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي
5	4	3	2	1	15 يراقب ويتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي
5	4	3	2	1	16 يضع آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة

الاجتماعات المدرسية

5	4	3	2	1	17 يعقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة
5	4	3	2	1	18 الاجتماعات المعقودة فاعلة وذات أهمية

شؤون الموظفين والطلبة

نموذج تقييم أداء مديري المدارس

اسم المدير: _____

رقم الهوية: _____

المدرسة: _____

المديرية: _____

ضع دائرة حول العلامة الملائمة لكل بند وفق مفتاح التقييم

إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
علامة	علامتان	ثلاث علامات	أربع علامات	خمس علامات

أولاً: المستوى الإداري

الخطة المدرسية

أطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

اللجان وتوزيع المهام المدرسية

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

التشكيلات المدرسية

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

الدوام المدرسي

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

الاجتماعات المدرسية

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

شؤون الموظفين والطلبة

5	4	3	2	1	19	يتابع قضايا الموظفين الإدارية (رواتب-إجازات-ترقيات-شكاوي- لدى الجهات المختصة
5	4	3	2	1	20	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية
5	4	3	2	1	21	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين .

التواصل مع المسؤولين

5	4	3	2	1	22	يعمم ويناقش العاملين في المدرسة التعليمات والمواد التي تصل من الجهات المسؤولة
5	4	3	2	1	23	يكتب التقارير الإدارية الفترية والسنوية بصورة منتظمة ويرفعها للمسؤولين

الشؤون المالية

5	4	3	2	1	24	يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الامكانيات المتوفرة
5	4	3	2	1	25	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة .
5	4	3	2	1	26	يستثمر الامكانيات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطوير المدرسة

ملاحظات على المستوى الإداري:

ثانيا: المستوى الفني

المواد التعليمية

5	4	3	2	1	27	لديه معرفة بفلسفة المناهج وأهدافها العامة
5	4	3	2	1	28	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية

الإشراف التربوي

5	4	3	2	1	29	يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية ويتابع آلية تنفيذها خلال العام الدراسي
5	4	3	2	1	30	يتابع مذكرات الدروس اليومية التي يعدها المعلمون
5	4	3	2	1	31	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف
5	4	3	2	1	32	يحدد احتياجات العاملين المهنية ويعمل على تلبيتها
5	4	3	2	1	33	يشرف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة

التقويم

5	4	3	2	1	34	يدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد
5	4	3	2	1	35	يبنى خططا علاجية لضعف التحصيل وفقا لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية
5	4	3	2	1	36	يتفق مع العاملين على آلية نزيهة لتقييم أرائهم

ملاحظات على المستوى الفني

ثالثا: المستوى الاجتماعي

العلاقة مع المجتمع المحلي

5	4	3	2	1	37	يتعرف على امكانيات البيئة المحلية
5	4	3	2	1	38	لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي

5	4	3	2	1	يضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول	39
5	4	3	2	1	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاباً ومعلمين	40

ملاحظات على المستوى الاجتماعي

ثالثاً: المستوى الإبداعي

5	4	3	2	1	يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة	41
5	4	3	2	1	يجرب أفكاراً تربوية جديدة	42
5	4	3	2	1	يعمم التجارب التعليمية الناجحة	43

ملاحظات على المستوى الإبداعي

المجموع:

المعدل:

مجموع العلامات الحاصل عليها $\times 100$

ملاحظات: يتم احتساب المعدل وفق المعادلة التالية:

215

اسم رئيس قسم الإدارات المقيم:

التاريخ:

التوقيع:

اسم المدير:

رقم الهوية:

رأي مدير التربية والتعليم أو النائب الإداري

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

العلامة التقدير

100-85 ممتاز

84-75 جيد جداً

74-65 جيد

64-50 متوسط

دون 50 ضعيف

ملحق (5) نموذج تقييم الوزارة بعد العام 2014:

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine Ministry of Education Directorate of Education – S.Nablus		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم – جنوب نابلس
--	---	---

استمارة تقييم اداء مدير المدرسة للعام الدراسي : 2019 / 2020م

معلومات عامة عن مدير المدرسة :	
اسم مدير المدرسة :	رقم الهوية :
المديرية :	اسم المدرسة :
المؤهل العلمي :	تاريخ التعيين :
تاريخ التعيين في الإدارة:	

المهام الرئيسية لمدير المدرسة :	
المجال الأول : التخطيط	
معيار المجال الأول : يخطط وفق الاسس العلمية	
1 يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية	العلامة المستحقة :
2 يبني المخطط المدرسية ويعمل علي تحقيقها	
3 يوزع مسؤولية التنفيذ والمتابعة و التقويم	
4 يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة	
المجال الثاني : الإشراف والمتابعة	
معيار المجال الثاني : يدير الموارد المادية والبشرية في المدرسة	
5 يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور و غياب وإجازات ومغادرات وعلاوات.....)	
6 يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعميمات	
7 يراعي انواحي الصحة وجوانب الأمن والسلامة	
8 يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات	
9 يدير الأمور المتعلقة بالبنية المادية للمدرسة (لوازم ، مكتب ، و أبنية.....)	
10 يدير الشؤون الإدارية للطلبة	
المجال الثالث : النمو المهني	
معيار المجال الثالث: يرفع النمو المهني لنفسه وللعاملين في المدرسة بشكل مستمر	
11 يشترك ببرنامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة	
12 يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة	
13 يتحاكم الإختبارات المدرسية ويناقشها مع المعلمين	
14 يدعم المعلمين علي تفعيل التقنيات في التعليم	
15 يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللا صفية (اللجان)	
المجال الرابع : تعلم الطلبة	
معيار المجال الرابع : يسهم بالنهوض بنتائج تعلم الطلبة	
16 يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم	
17 يواكب مدى اشغال الطلبة في عمليات البحث والإستقصاء	
18 يتابع اثنان الطلبة للمهارات الأساسية	
19 لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية	
20 يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم	
21 ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة	
المجال الخامس : العلاقات والاتصال والتواصل	
معيار المجال الخامس : يبني علاقات داخلية وخارجية فعالة تساعد المدرسة على أداء واجباتها	
22 يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة	
23 يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي	
24 يستثمر العلاقات مع أولياء الامور في رعاية شؤون أبنائهم	
25 يرفع نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية في المجتمع المحلي	

السمات الشخصية :	
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية
28	يمتلك ثقافة عامه ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله
29	يمارس عادات عمل إيجابية تخدم العملية التعليمية
30	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل
مجموع العلامات	
المعدل المئوي	
التقدير	

أعضاء لجنة التقدير			
التاريخ	التوقيع	المسمى الوظيفي	الاسم
		مدير الدائرة الإدارية	
		مدير الدائرة الفنية	
		رئيس قسم متابعة الميدان	
		مصادقة رئيس اللجنة مدير التربية والتعليم	
			التقدير :

ملحق (6) نموذج بطاقة الأداء المتوازن:



ملحق رقم (7) الاستبانة بصورتها النهائية:

استبانة حول إجراء "دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين"

الأخ المدير/ الأخت المديرية الأخ المشرف / الأخت المشرفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء "دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية، في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في محافظة نابلس، من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية؛ ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن معلومات عامة عن المجيب، والقسم الثاني يتضمن (20) فقرة مرتبطة بأداء المدير وتقييمه في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذه الاتجاهات التي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الأربعة الآتية: البعد المالي، ورضا الطلبة، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بتمعن، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية وحسب وجهة نظرك، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى إجابتك بالسرية التامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: قيس مروان عواد

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هي أحد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من أجل بناء الخطط الاستراتيجية داخل مؤسسات العمل ثم تكون عاملاً هاماً جداً، ومساعداً لإدارة المؤسسة التعليمية؛ من أجل تقييم الأنشطة والأداء الخاص بها، وفقاً للرؤية والاستراتيجية الخاصة التي تعتمد عليها كل مؤسسة، وأن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر نظاماً من أجل قياس أداء منظمة العمل وتقييمه، فحسب وإنما هي عبارة عن نظام إداري يعتمد بشكل دقيق على الربط بين الأهداف والمقاييس المختلفة ومستويات الأداء والتقدم التي تضعها المؤسسة (السويد، 2019).

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة X في المربع المخصص بجانب الحالة التي تنطبق عليك:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم عالٍ/ ماجستير دكتورة

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المسمى الوظيفي: مديرة/ مدرسة مشرفة/ تربوي

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات الآتية.

الرقم	الفقرات	بـدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: البعد المالي:						
1	يستثمر المدير الإمكانيات المالية بصورة تعكس تطور المدرسة.					
2	يحدد صلاحيات اللجنة المالية في المدرسة وفق القانون.					
3	يوضح آلية الصرف على تطوير المدرسة (الجانبين البشري والمادي).					
المجال الثاني: رضا الطلبة:						
1	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة.					
2	يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزء من العملية التعليمية التعليمية.					
المجال الثالث: العمليات الداخلية:						
1	يوزع جدول الدروس وفق التخصصات.					
2	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات والمهرجانات المحلية التي تنظمها مؤسسات المجتمع المحلي.					
3	يتابع دوام العاملين في المدرسة					
4	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية.					
المجال الرابع: التعلم والنمو:						
1	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية					
2	يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التقنية والالكترونية للمدرسة والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها					
3	يتعامل مع العاملين في المدرسة وفقاً لمبدأ العدالة.					
4	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.					
5	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة					

					يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة	6
					يبتكر أنشطة تدعم العملية التربوية في المدرسة.	7
					يعمل على تلبية إحتياجات العاملين في المدرسة بما يسهم في تطوير أدائهم	8
					يشجع المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره	9
					يوفر للمعلمين نشرات اثرائية للمنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية.	10
					يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات اللاصفية.	11

تمت بحمد الله

ملحق رقم (8) أسئلة المقابلات:



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإعداد أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها " دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في محافظة نابلس، من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين " ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحث يتطلع لمساهمتمكم الطيبة في تحكيم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة.

شاكراً لكم جهودكم الطيبة

الباحث: قيس مروان عواد

أولاً: إجراءات المقابلة

المكان:
زمن المقابلة:

- تاريخ المقابلة
 - المقابلة
- ثانياً: معلومات شخصية

(1) رمز الموظف:

(2) المديرية:

(3) الجنس:

(4) العمر:

(5) سنوات الخدمة: أ. أقل من خمس سنوات.

ب. 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

ج. أكثر من 10 سنوات.

(6) المؤهل العلمي:

ثالثاً: المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هي أحد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها؛ من أجل بناء الخطط الاستراتيجية داخل مؤسسات العمل، ثم تكون عاملاً هاماً جداً ومساعداً لإدارة المؤسسة التعليمية من أجل تقييم الأنشطة والأداء الخاص بها، وفقاً للرؤية والاستراتيجية الخاصة التي تعتمد عليها كل مؤسسة، وأن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر نظاماً من أجل قياس أداء منظمة العمل وتقييمه، فحسب وإنما هي عبارة عن نظام إداري يعتمد بشكل دقيق على الربط بين الأهداف والمقاييس المختلفة ومستويات الأداء والتقدم التي تضعها المؤسسة (السويد، 2019).

أسئلة المقابلة:

س1: إلى أي درجة تعتقد أن المديرين في المدارس الحكومية يشجعون المعلمين على تقييم المنهاج بما يسهم في تطويره؟

س2: إلى أي مدى يعمل المديرين على ابتكار أنشطة تدعم العملية التربوية في المدارس الحكومية؟

س3: برأيك إلى أي درجة تعتقد أن المديرين يوفرون نشرات إثرائية للمعلمين لدعم المنهاج المدرسي تواكب التطورات التكنولوجية في المدارس الحكومية؟

س4: ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية مديري المدارس ليقوموا بإجراءات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والنفسية في المدارس الحكومية؟

س5: ما أبرز المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الحكومية بتوفير الوسائل والأجهزة التقنية والالكترونية للمدرسة، والأدوات والمواد اللازمة للمختبرات بأنواعها؟

ملحق رقم (9) أسماء محكمي أسئلة المقابلات:

الرقم	الاسم	التخصص
1	د. أشرف الصايغ	دكتوراة إدارة تربوية
2	د. فاخر الخليلي	دكتوراة علم نفس
3	د محمد عواد	دكتوراة إدارة تربوية
4	د. بصري صالح	دكتوراة إدارة تربوية

ملحق رقم (10) تسهيل مهمة:

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2022/5/30

الى من يهمله الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشيد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب قيس مروان يوسف عبد الجواد عواد والذي يحمل الرقم الجامعي 201912731 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

"دراسة تحليلية تقييمية لأداء مديري المدارس الحكومية في ضوء بطاقة الأبعاد المتوازن في محافظة نابلس" تحت اشراف الدكتور سهيل صالحه، نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

Abstract

تعديل المسافة بين الاسطر للملخص بالانجليزية

The study of " An Analytical and Evaluation Study of the overnmental Schools principals in view of the Dimensions of the Balanced Scorecard in Nablus Governorate " aimed to identify and evaluate the erformance of public-school principals in light of the dimensions of the balanced scorecard from the point of view of school principals and educational supervisors in the Directorates of Education in Nablus and South Nablus. The researcher used the quantitative and qualitative approaches, and the constructive approach; In the quantitative approach, the researcher used the comparative descriptive approach for its suitability to the nature and purposes of this study. The study tools consisted of a questionnaire, in order to collect data related to the subject of the study. As for the qualitative approach, the researcher used the document analysis method, and the qualitative approach in this study included conducting semi-structured interviews by asking open questions, while the researcher used the constructive approach; to present a proposed vision for evaluating the performance of school principals in light of the dimensions of the balanced scorecard. The questionnaire consisted of (a list of evaluating the performance of school principals in light of the dimensions of the balanced scorecard), semi-standardized individual interviews, and an analysis of the documents of the Ministry of Education regarding the evaluation of public-school principals. The tools were applied to a sample of public-school principals consisted of (133) principals and supervisors, of whom (103) were principals, (30) educational supervisors, and (10) heads of departments.

Performance evaluation forms for public school principals from the ministry of education in the light of official documents and reports. There were two models for evaluating the performance of public school principals before and after 2014, listing the items of the Ministry's form and the items of the balanced scorecard for all departments, and what is compatible with the items of evaluation of each department according to what belongs to the balanced scorecard with its four dimensions , the financial dimension , internal operations , learning and growth , and students satisfaction . The results indicated that most of the differences between the averages of the dimensions of the balanced scorecard from the viewpoint of public-school principals and educational supervisors in the directorates of Nablus and South Nablus were statically significant.

There are statistically significant differences between the averages of the dimensions of the balanced scorecard according to the variable of gender, educational qualification, and job title, while there are no statistically significant differences according to the variable of years of experience.

The results of the interview questions conducted by the researcher with 10 heads of departments distributed over the directorates of Nablus and south Nablus were

summarized through face-to-face interviews and audio recording ,and work on unpacking the responses as received .The conclusion was that the respondents' responses revolved around the fact that the principals encourage teachers to evaluate the curricula to a low degree and in an unstructured individual manner , and to establish clubs for the various subjects of study , especially the Arabic and English languages , and doing classroom and non- classroom activities such as exhibitions , festivals , participating in tournaments that enrich the curriculum , distributing leaflets that improve the educational process and keeping pace with technological developments to a small extent , encouraging and strengthening the role of education counselor and school health coordinator and alleviating the burdens on them , the lack of financial resources and the weakness of the school budget allocated by the directorates and the Ministry of Education.

The proposed vision included the theoretical and realistic premises of the proposed vision, its justification and objectives, the proposed vision, its importance and requirements for its success, the obstacles of the proposed vision, the allocation of the necessary resources, and the development of procedural activities to achieve the goals so that the proposed activities and wages are flexible, realistic and executable in light of the dimensions of the performance card balanced.

In the light of these results, the researcher recommends integrating the balanced scorecard into the process of improving the performance evaluation of school principals and taking the data of the proposed scenario to evaluate the performance of public-school principals in the light of the dimensions of the balanced scorecard.

Keywords: School principals, performance appraisal, balanced scorecard, Nablus Governorate, analytical study.