

بعض معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية وكيفية مواجهتها

الباحثة/ زينب عبد الرحمن عبدالهادي

ملخص

هدف البحث رصد بعض معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية وكيفية مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على على جميع مديري الإدارات ووكلائها ومديري المراحل وأعضاء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، والبالغ عددهم (٢٦٩) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات التي استردتها الباحثة (١٩٩)، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، منها: ضرورة تحديد احتياجات إدارة المتابعة وتقويم الأداء من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها، والمراجعة المستمرة أعمال الخطة التشغيلية الخاصة بالإدارة وإنجازاتها، ومتابعة السلف وجوانب نفقاتها، بما يخدم أغراض العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، ومتابعة إجراءات التبرعات التي تقدم إلى مختلف المدارس التابعة للإدارة، والتحقيق الأولي في شكاوى المواطنين ضمن النظام ومسؤوليات الإدارة، والتحقيق في المخالفات التي تتم من قبل منسوبي الإدارة والمدارس وفقاً لتوجيهات مدير إدارة التربية والتعليم، ومراقبة حضور وغياب منسوبي الإدارة وفروعها أثناء ساعات الدوام الرسمي وتقديم تقرير عن ذلك إلى مدير إدارة التربية والتعليم، وإعداد خطط عمل الإدارة ومتابعة إنجازاتها وإرسالها لجهات الاختصاص

Abstract:

The aim of the research is to monitor some of the obstacles to the performance of the Follow-up and Performance Evaluation Department in the educational departments in Sharkia Governorate and how to confront them. The number of questionnaires retrieved by the researcher was (199), and the research concluded with several proposals to address the obstacles to the performance of the Follow-up and Performance Evaluation Department in the educational departments in Sharkia Governorate, including: the need to determine the needs of the Follow-up and Performance Evaluation Department of manpower, equipment and materials and work to provide them, and the continuous review of the work of the operational plan related to the administration and its achievements, following up advances and aspects of its expenditures, in a manner that serves the purposes of the educational process and achieves its objectives, following up the procedures for donations that are provided to the various schools affiliated with the administration, preliminary investigation of citizens' complaints within the system and administration responsibilities, and investigation of violations committed by employees of the administration and schools in accordance with For the directives of the Director of the Education Department, and to monitor the presence and absence of MNS And between the administration and its branches during official working hours and submit a report on that to the Director of the Education Department, prepare work plans for the department, follow up on its achievements and send it to the competent authorities.

مقدمة

ومعلوم أن الأفراد في المواقع الإدارية هم الأكثر إدراكاً لأهمية المتابعة والتقييم في نجاح أي منظومة، والمتابعة تعني عملية المقارنة بين ما تم إنجازه وما هو مخطط لإنجازه لضمان النهوض بالعملية التعليمية ومصالحة كل المستفيدين، والذي هو محور العملية التعليمية.

من جانب آخر، إن تقويم الدور المهم لأقسام المتابعة بالإدارات التعليمية ما هو إلا ترجمة للمسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الأفراد بتلك الأقسام من خلال موقعهم الوظيفي وقدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم من خلال تعبئة وتحويل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية إلى مخرجات ذات جودة عالية؛ ولذلك كان لابد من تقييم دور هذه الأقسام، ومحاولة ترجمة الاستراتيجيات المختلفة للإدارات التعليمية إلى أهداف تشغيلية، ومؤشرات عملية تحقق رؤية ورسالة تلك الإدارات (التويجري، ٢٠١٩، ٨٧٢).

وفي ظل عدم قدرة النظم التقليدية لتقييم الأداء علي توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن من قياس وتقييم الأداء الداخلي والخارجي على المدى البعيد، وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء، دون الاهتمام بالجوانب الأخرى المؤثرة بصفة جوهرية على عملية تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، ظهرت بعض المعوقات التي تحد من أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية، من هنا كانت الحاجة إلى مواجهة تلك التحديات من خلال الوقوف عليها من وجهة نظر منسوبي تلك الإدارات، وعليه تمت صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

(١) ما الإطار المفاهيمي لأداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء؟

(٢) ما أبرز معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية؟

تعيش المؤسسات التعليمية على اختلافها مرحلة تاريخية غير مسبوقة من التقدم والتطور العلمي والمعرفي، نتيجة لما أفرزته ثورة المعلومات والاتصالات من مستحدثات ساهمت في سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعارف في مختلف المجالات من خلال الإنترنت ووسائل الاتصال الرقمية، وفي خضم هذه الأوضاع الديناميكية سريعة التغير وشديدة المنافسة في البيئة التربوية والتعليمية، وجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام ظروف تنافسية غير معتادة، وأدركت أنه بات من الضروري حتى تستمر في تحقيق أهدافها وتظل قادرة على المنافسة والتميز، أن تهتم بتقويم أدائها بشكل مستمر، وتصحيح وتعديل الأوضاع التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف أو الوصول إلى الأداء المطلوب .

فتقويم الأداء يُعد بمثابة أحد الأدوات المهمة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة التعليمية، ومنها أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية وإتقان (جوده، ٢٠٢٠، ٣٨٦).

وفي ذلك أشار أمين (٢٠١٧، ١٤) إلى أن تقييم أداء أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية المختلفة هو ركيزة أساسية وركن فعال من أركان فاعلية العملية التعليمية حيث؛ دورها في المتابعة والمراقبة لأداء تلك الأقسام من الإدارات التعليمية المختلفة والذي له أثر هام في تلك العملية التعليمية برمتها؛ وكذلك الارتقاء بسير العمل، والتطوير المستمر من خلال تطبيق إجراء الرقابة والمتابعة الإدارية المناسبة واللازمة لمختلف الجهات التابعة لها، وتصحيح وتقويم مواطن القصور والضعف بالواجبات الوظيفية من خلال التعاون والتنسيق مع الإدارات ذات الصلة، وتعتبر المتابعة عنصراً أساسياً ورئيسياً من عناصر الإدارة الجيدة،

منهج الدراسة وأداتها

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري وأعضاء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، وذلك بغرض رصد بعض معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، وكيفية مواجهتها.

الدراسات السابقة

١. دراسة (Anastacio, 2016) بعنوان " نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التعليمية البولينية"

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نظام إدارة استراتيجية باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن في المدارس البولينية في الفلبين شملت الدراسة ثلاث مجموعات من المشاركين، المجموعة الأولى تكونت من (١١٧) خبيراً، والمجموعة الثانية وتكونت من الإداريين والمدرسين من جميع المدارس البولينية البالغ عددها (٣٩) مدرسة في جميع أنحاء البلاد وتم اختيارهم من المشاركين في مؤتمر معلمي (SPC) المنعقد عام ٢٠١٢، والمجموعة الثالثة اشتملت على أصحاب المصلحة من مديري المدارس والمدرسين والطلبة، والمتخرجين والآباء. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن كانت كالآتي: جودة أداء المدرسة لمهمتها التعليمية والتكوين المتكامل لشخصية الطالب من منظور (العمليات الداخلية، ورضا الطلبة والاحتفاظ بهم، ومعدلات التخرج والانطباع الجيد الذي تخلقه المدرسة والمتخرجون منها لدى المجتمع من منظور العملاء أو الطلبة)، والتنمية المهنية المستمرة للإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من منظور (التعلم والنمو)، وتحسين

٣) ما أهم المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية؟

هدف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

١. أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تتأدى بضرورة توظيف النظم الحديثة في تقييم الأداء؛ لقدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن من قياس وتقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية على المدى البعيد.

٢. طرح بعض الأفكار والبدائل التي قد تساعد في التغلب على الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

٣. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذه الدراسة، ومنهم مديري الإدارات التعليمية ووكلائها ومديري وأعضاء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية وغيرهم.

٤. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت تقييم أداء أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية في محافظة الشرقية.

٥. تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

متوسطات استجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

٤. دراسة إسماعيل، و مصطفى (٢٠٢١) بعنوان " تصور مقترح لتحقيق صداقة الجامعات للبيئة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: جامعة المنصورة نموذجاً "

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق جامعة المنصورة لصداقة البيئة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، واستخدمت منهج البحث الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد العملاء- البعد المالي- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) لتقييم الأداء البيئي لجامعة المنصورة، واستبانة للتعرف على معوقات تحقيق جامعة المنصورة لصداقة البيئة في ضوء نتائج بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين (ن=٣٥٠) وطلاب الفرقة النهائية وطلاب الدراسات العليا (ن=١٣١٣). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استجابة عينة الدراسة جاءت ما بين (متدنية ومتوسطة)، بعد العملاء والبعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على معوقات تحقيق جامعة المنصورة لصداقة البيئة ومتطلباتها. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع تصور مقترح لتحقيق جامعة المنصورة لصداقة البيئة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

٥. دراسة العامري (٢٠٢٢) بعنوان " تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين "

استخدام المدرسة لمواردها المالية والمادية لتنفيذ مهمتها التعليمية من المنظور المالي).

٢. دراسة (Ondogo, & Juma, 2016) بعنوان " دور بطاقة أداء التوازن في أداء المدارس الدولية في كينيا: دراسة حالة لمدارس Brookhouse ، المحدودة "

هدفت الدراسة الكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المدارس الدولية في نيروبي بكينيا، من خلال دراسة حالة لمدارس بروكهاوس (Brookhouse School)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة اشتملت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأداء المدارس الدولية، وأن بعد "التعلم والنمو" كان أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً في أداء المدارس؛ لذا يجب إعطاؤه أولوية في أداء المدارس.

٣. دراسة (Gumduzalp & Arabadi, 2017) بعنوان " قابلية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الابتدائية وفقاً لآراء مفتشي التعليم والمديرين والمعلمين "

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المعنيين بالعملية التعليمية في المدارس الابتدائية في إقليم إيلازيج Elazig بتركيا حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) مديري المدارس، و (٣٤٠) مدرسا و (٢٠) مشرفا تربويا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المدارس لتحسين وتطوير أدائها، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

البيانات، كما تم استخدام معامل ألفا Alpha كرونباخ لحساب الثبات، والتحليل العاملي التوكيدي لقياس الصدق البنائي، بينما تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل بيانات البحث الميدانية، باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٩٠ فردا من العاملين بالمعاهد محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصي الباحث بضرورة العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس، واتخاذ كل ما من شأنه تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي لأداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء.
- **المحور الثاني:** الإطار الميداني
- **المحور الثالث:** أبرز المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء

(١) مفهوم الأداء

وهناك من ينظر إلى الأداء على أنه الجهد المبذول للنشاط، فيعرفه بأنه "الجهد المبذول لنشاط معين، مقترناً بتفكير ذاتي، وقابلاً للتقويم لبلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (مصطفى، ٢٠٠٨، ٣٢٨)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الجديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة تتضمن (٥٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد : (البعد المالي. والعميل (الطالب)، والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) فرداً، (٦٠) منهم من القيادة المدرسية (مديرين، ووكلاء)، و(١٥٥) من المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي الكلي في المدارس الأهلية في مدينة الجديدة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٢)، وجاء بعد العمليات الداخلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، ومستوى أداء متوسط، وحل البعد المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢١)، ومستوى أداء متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

٦. دراسة محمد (٢٠٢٢) بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية علي المعاهد العليا الخاصة"

هدفت الدراسة معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، واستهدفت أيضاً دراسة مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق استطلاع آراء عينة من العاملين ذوي الاختصاص ببعض هذه المعاهد، واعتمد الباحث على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع

٣. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

٤. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.

٥. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

٦. يضمن الأداء التنظيمي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا، وندرة الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوة في آخر، أو إهماله في ثالث لابد أن ينعكس على العمل.

(ب) أبعاد الأداء

يوضح الشكل (١) التالي الأبعاد الأساسية للأداء الذي اتفق عليها العديد من الباحثين وتشمل أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، والبعد التنظيمي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المتعاملين (العملاء) :

ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي على النحو الآتي:

١- البعد المالي

يركز البعد المالي على حجم المؤسسة ونشاطها الفعلي، وحجم المبيعات السنوي، والعائد من رأس المال المستثمر، ويُعد البعد المالي من الأبعاد التي لها أهمية بالغة، وتركز عليه أي مؤسسة مهما كان مجالها، ويهدف

وهناك أيضا من ينظر إلى الأداء على أنه دالة أو مؤشر فيعرف بأنه: "دالة أو مؤشر، يمكن استخدامه في دراسة مدى تطابق نتائج العمل الذي يقوم به العاملون وقدرة هذه النتائج على تحقيق أهداف المؤسسة" (Raef, 2004, 124)

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسات على تعظيم استخدام مواردها بالشكل الأمثل، بحيث تتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل مناسب لتحقيق أهدافها المختلفة (الشرابي، ٢٠١٩، ٢٧)

وعليه تعرف الدراسة الحالية الأداء إجرائيا بأنه: جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات التي يقوم بها أفراد إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة للإدارة، وتحقيق التميز .

(٢) خصائص الأداء وأبعاده

يمكن عرض خصائص الأداء وأبعاده على النحو الآتي:

(أ) خصائص الأداء التنظيمي

يرى العدلوني (٢٠٠٦، ٣٣) أن الأداء يتمتع بالخصائص التالية:

١. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

٢. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد قيادة المؤسسة بالإدارة والقرار، والمحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المتعمدة.

إذ يتم التركيز في هذا البعد على تنشيط المدخلات، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة فيها؛ بهدف تحويلها إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للمتعاملين معها، وقدرة المؤسسة على قياس مدى التوافق بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها، وزيادة كفاءة العمليات؛ لتعزيز الأداء الكلي للمؤسسة مما يؤدي إلى خلق فرصة التميز بأدائها عن غيرها من المؤسسات (عليما، ٢٠١٥، ٤٤).

٤- بعد المتعاملين (العملاء)

يوضح بعد المتعاملين (الزبائن) قدرة المديرين على تحديد احتياجاتهم الواجب تلبيتها، واحتياجات المجتمع التي تتنافس فيه، وقياس أدائها، إذ يُعد المتعاملون (الزبائن) الأساس لأي مؤسسة؛ لمساهمتهم المباشرة في نجاحها أو فشلها. لذا تسعى العديد من المؤسسات لاتباع شتى الطرق والأساليب للوصول إلى رضاهم، ويركز هذا البعد على أداء الأنشطة للوفاء بمتطلبات المتعاملين معها وحاجاتهم ورغباتهم، ومدى مقدرة المؤسسة على تحقيق الرضا التام لهم من خلال تقديم كل ما هو جديد ومبتكر لهم (ابن عيشي، ٢٠١٢، ٥٧)

(٣) مقاييس الأداء ومؤشراته

ظهرت العديد من المقاييس بغية التعرف على كيفية قياس الأداء ، وتختلف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجهات المؤسسات فالمقاييس توضح ما حدث وليس التنبؤ بالحاضر أو المستقبل فالمؤسسات بحاجة إلى قياس أدائها لتحديد موقعها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال بالتوجه نحو طبيعة المعلومات المتعمدة في القياس لتحديد نوعية المقاييس المستعملة. (Boker, 2011, 18).

ويجري قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعة بالإضافة إلى تحديد

هذا البعد بيان الأداء المالي للمؤسسة، ومدى قدرتها على أداء مهامها، كما يبين فاعلية سير العمل فيها، بالإضافة إلى أن نجاحها أو فشلها يعتمد على قدرتها للوصول إلى أداء مالي جيد، والذي بدوره يغطي تكاليف الإنتاج، ويساهم في زيادة الاستثمارات، وتنشيط عمليات البيع، مما يزيد الموثوقية من جانب العملاء، ويُمكن وصفه بأنه التخطيط للموارد المالية للمؤسسة بالاعتماد على التوزيع الأمثل للموارد المتاحة فيها، كما اعتبره الكثيرون : أداة تكشف نقاط الضعف والقصور فيها، ويساهم في إعداد إطار شامل للأداء المالي للمؤسسة، ووضع الأهداف المالية لها، المتمثلة في استخدام الموارد المالية؛ لزيادة الطاقة الإنتاجية فيها(الحسني، ٢٠١٩، ٣٥-٣٦).

٢- البعد التنظيمي

يقصد بالبعد التنظيمي: مجموعة من الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً بمعايير يتم على أساسها القياس الفعلي للإجراءات التنظيمية المعتمدة، ومدى تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الفعلي لها، بالإشارة إلى أن قياسها يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية والنتائج المتوقعة من ذلك، وقياس مقدرة المؤسسة على العمل كما خطط له ضمن المعايير المعتمدة، ويشكل البعد التنظيمي أساساً فاعلاً في قياس الأداء؛ لإتاحة الفرصة أمام المؤسسة لإدراك العوامل التنظيمية من خلال دراسة الوضع العام والمحيط بها (إدريس، ٢٠٠٩، ٦٣).

٣- بعد العمليات الداخلية

هذا البعد يتعلق بأداء الأنشطة والعمليات التشغيلية، ومقدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن المعايير والمقاييس المعتمدة، ويتضمن هذا البعد كافة العمليات الداخلية للمؤسسة التي تشكل قيمة لها (من عمليات ابتكار، وإدارة العميل، والعمليات التشغيلية، والعمليات البيئية وغيرها الكثير)،

أصحاب المصلحة، قيمة أصحاب الأسهم (القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) الإبداع، تطوير منتجات جديدة، رضا الزبون.

وجدير بالذكر أن استخدام مؤشرات الأداء أصبح اتجاهاً عالمياً لدى التربويين وصناع السياسة ومتخذي القرار ورجال التعليم، إذ يؤكدون على ضرورة توظيف المؤشرات في كل مستويات الأنظمة التعليمية، وتُعرف مؤشرات الأداء بأنها: "إشارات للنجاح تشير إلى مدى تحقيق الأهداف التربوية، أو هي أدوات للقياس والتشخيص لتقدير قيمة متغيرات النظام التعليمي الكمية أو الكيفية، بشكل مفرد أو بإدماج عدد من المتغيرات في نقطة معينة أو سلسلة زمنية أو مكانية بشرط توافر الأسلوب العلمي في بنائها وحساب قيمتها" (حافظ، البحيري، ٢٠٠٦، ١١٨).

ونظراً لأهمية مؤشرات الأداء فقد أجمع خبراء بناء وصياغة المؤشرات على ضرورة توافر شروط معينة تميز المؤشرات المفيدة والجيدة، طالما ترتب على استخدامها صنع واتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في بنية وعناصر المدرسة وأهم هذه الشروط هي (Eckhard, et. Al., 2004, 22):

- **التحديد/ الوضوح Specificity:** أي أنها محددة بعبارات وألفاظ واضحة ومفهومة، ومفسرة، وتشتمل على مفاهيم مرتبطة بمجالات ومستويات معيارية محددة.
- **التركيز Focus:** أي أنها لا تركز على التفاصيل الصغيرة غير الضرورية، بل تهتم وتركز على المفاهيم، والأفكار الضرورية لتحقيق الجودة.
- **تشاركية للجميع Binding for all:** يشارك جميع الأفراد داخل المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع في وضعها، وهي مواجهة لجميع الأفراد داخل وخارج المدرسة.

الانحرافات سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أم سلبية، (Wheelen & Hunger, 2010, 39).

ويتضح مما سبق مما سبق ذكره التباين في آراء الباحثين والكتاب في تحديد مقاييس الأداء التنظيمي فهي (مالية وتشغيلية أو مفردة أو مركبة) والتي يمكن ملاحظتها من خلال ما يلي (البستاني، ٢٠١٩، ٤٥):

١. منظور مالي (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية) منظور الزبائن (الكلفة، النوعية، التسليم في الوقت المحدد) منظور العمليات الداخلة (الإنتاجية، كلفة الوحدة الواحدة) منظور الإبداع والتعلم (تصنيع المنتجات الجديدة، تحسين منتجات قائمة، الريادة في تطوير الخدمات أو السلع).

٢. إجمالي الأرباح، دوران العمل.

٣. إجمالي الأرباح، رأس المال، دوران العمل، البقاء.

٤. معدل الدوران، رضا الأشخاص، معدل الغياب، الإنتاجية، البحث والتطوير.

٥. رضا العملاء، الإنتاجية، الإبداع، حصة السوق، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية.

٦. العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات، حصة السوق، الإبداع، الرضا، دوران العمل.

٧. العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، سعر السهم، الحصة السوقية، الإبداع، رضا الزبون، دوران العمل.

٨. زيادة الإنتاجية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، مستوى التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.

٩. العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، الإنتاجية، رضا الزبون.

١٠. معايير مالية تقليدية (العائد على الاستثمار، العائد على السهم، العائد على حق الملكية) معايير

التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

٣- الارتباط/ الملاءمة

وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفياً، بمعنى هل المؤسسة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

٤- الاستدامة

وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

ومن العرض السابق لمؤشرات الأداء التنظيمي يجدر القول: أن الاعتماد على مؤشرات الأداء في وصف وتحليل وتفسير وتشخيص واقع إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية، يفيد في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تزيد من فعاليتها، وتجعل عمليات التحسين للأداء التنظيمي عملية مستمرة من خلال ما توفره من تغذية راجعة، وهذا من شأنه أن يوجه السياسة التعليمية ويجعلها واقعية.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظـة الشرقية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ **التمييز Differentiation**: المؤشرات لها قدرة عالية على التفريق بين درجات كفاءة وجودة مستويات الأداء، كما تميز بين التلاميذ الأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة وبطيئي التعلم.

■ **الشمول Comprehensibility**: بمعنى أنها ينبغي أن تشمل جميع مجالات العمل المدرسي.

■ **الجدوى Feasibility**: أنها لا تتطلب موارد وقدرات خاصة تفوق طاقات وقدرات العاملين وتسبب لهم الإجهاد في العمل، كما أنها لا تتطلب موارد تفوق قدرة المدارس.

■ **تطويرية Developmental**: بمعنى أنها تسعى إلى تطوير الأداء باستمرار في ضوء ما يظهر من التغيرات المتلاحقة والمستمرة في الظروف المحيطة.

■ **تنبؤية Visionary**: بمعنى أنها لا تصف الوضع الحالي فقط، ولكن تسعى إلى التنبؤ وتقديم التصورات المستقبلية لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نصل إلى هناك؟.

ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء التنظيمي، فيما يلي (8, 2004, Macpherson & Pabari):

١- فاعلية المؤسسة

والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

٢- كفاءة المؤسسة

وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان

عالية ، حيث تراوحت (0.95^{**} - 0.89^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٠.٩٥. وهى قيمة عالية

٢- مجتمع الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على جميع مديري الإدارات ووكلائها ومديري المراحل وأعضاء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، والبالغ عددهم (٢٦٩) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات التى استردتها الباحثة (١٩٩) استبانة بفاقد (٧٠) استبانة

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS)v.17 Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ١ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{١٠٠ \times \text{ك}}$$

ك^١، ك^٢، ك^٣ : تكرارات الاستجابات (عالية -

متوسطة - منخفضة) على الترتيب.

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين ، الأول: معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

❖ المحور الأول: معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

❖ المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط

٣- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم

الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

لمعرفة وجهة نظر أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة – متوسطة – صغيرة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م =

التكرار المتوقع.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٩٩)						قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة		
		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	غياب وجود فلسفة واضحة للإدارة والتي تحقق (رؤية / رسالة) الوزارة.	٧٠	٣٥.٢	٥٥	٢٧.٦	٧٤	٣٧.٢	٦٥.٩٩	٢٣	٣.٠٢٥	غير دالة
٢	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لأعضاء المتابعة.	٦٣	٣١.٧	٦٠	٣٠.٢	٧٦	٣٨.٢	٦٤.٣٢	٢٤	٢.١٨١	غير دالة
٣	قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل إدارة.	٤٩	٢٤.٦	٦٠	٣٠.٢	٩٠	٤٥.٢	٥٩.٦٦	٢٧	١٣.٥٧٨	٠.٠١
٤	قلة وضوح اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء بوزارة التربية والتعليم .	٥٣	٢٦.٦	٧٦	٣٨.٢	٧٠	٣٥.٢	٦٣.٦٦	٢٥	٤.٢٩١	غير دالة
٥	كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى.	٦٢	٣١.٢	٨٨	٤٤.٢	٤٩	٢٤.٦	٦٨.٩٩	٢٠	١١.٨٨٩	٠.٠١
٦	ضعف التعاون بين أعضاء إدارة المتابعة وتقويم الأداء والمستويات العليا للإدارة	١١١	٥٥.٨	٦٧	٣٣.٧	٢١	١٠.٦	٨١.٦٥	٧	٦١.٠٦٥	٠.٠١
٧	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.	٨٨	٤٤.٢	٧٧	٣٨.٧	٣٤	١٧.١	٧٥.٦٥	١٣	٢٤.٥٥٣	٠.٠١

تابع جدول (١)

التكرارات والنسب المنوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=١٩٩)						مستوى الدلالة	قيمة ك ^٢		
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة				تتحقق بدرجة كبيرة	
				%	ك	%	ك			%	ك
٨	قلة الصالحيات الممنوحة لعضو المتابعة، مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.	٩	٧٩.٩٩	١٦.١	٣٢	٢٨.١	٥٦	٥٥.٨	١١١	٠.٠١	٤٩.٤٥٧
٩	غياب الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية الساندة.	١٨	٧٣.٦٥	١٧.٦	٣٥	٤٤.٢	٨٨	٣٨.٢	٧٦	٠.٠١	٢٣.٢٨٦
١٠	ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية.	٢٦	٦١.٩٩	٣٦.٧	٧٣	٤٠.٧	٨١	٢٢.٦	٤٥	٠.٠١	١٠.٧٧٤
١١	انشغال كثير من أعضاء المتابعة بالمهام التفصيلية وإغفالهم ما يجب أن يفرغوا له من مهام تخطيط وتنظيم ورسم سياسات وتطوير الأداء واتخاذ القرارات التي تليق بمستوى المسؤوليات التي يتولونها.	٢١	٦٧.٣٢	٢٣.٦	٤٧	٥١.٣	١٠٢	٢٥.١	٥٠	٠.٠١	٢٨.٨٣٤
١٢	سوء المناخ التنظيمي الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة	١٦	٧٤.٣٢	١٤.٦	٢٩	٤٨.٢	٩٦	٣٧.٢	٧٤	٠.٠١	٣٥.١٦٦
١٣	الاهتمام بالمصالح الشخصية وضعف الانتماء والولاء للقسم.	١٥	٧٤.٦٥	١١.٦	٢٣	٥٣.٣	١٠٦	٣٥.٢	٧٠	٠.٠١	٥٢.٢٣١
١٤	ضعف تشخيص أولويات العمل والعجز عن تنفيذ ما هو ملح وعاجل.	١٧	٧٣.٩٩	١٣.٦	٢٧	٥١.٣	١٠٢	٣٥.٢	٧٠	٠.٠١	٤٢.٧٠٤
١٥	ندرة تطبيق سياسات الكفاءة والجدارة في عمليات (الاختيار والتعيين - الترقية - المسار الوظيفي)	٢٢	٦٦.٩٩	٢٩.٦	٥٩	٤٠.٢	٨٠	٣٠.٢	٦٠	غير دالة	٤.٢٣١
١٦	ندرة توفر نظام للمحاسبية والحوكمة لتقويم وتطوير الأداء داخل الإدارة.	٥	٨٣.٩٩	٩.٠	١٨	٢٩.٦	٥٩	٦١.٣	١٢٢	٠.٠١	٨٢.٧٤٤
١٧	قلة دعم الإدارة العليا لمتطلبات إدارات التعليم والتي تساعد على التميز.	١٢	٧٧.٦٥	١٧.٦	٣٥	٣١.٧	٦٣	٥٠.٨	١٠١	٠.٠١	٣٣.٠٨٥
١٨	قلة توفر نظام حوافر متوازن للمتميزين من القيادات.	١٩	٧٢.٩٩	٢٣.١	٤٦	٣٥.٢	٧٠	٤١.٧	٨٣	٠.٠١	١٠.٦٢٣
١٩	ندرة استثمار الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء وتطويره.	١٤	٧٥.٣٢	١٠.١	٢٠	٥٣.٨	١٠٧	٣٦.٢	٧٢	٠.٠١	٥٧.٧٧٩
٢٠	ضعف القدرة على بناء قواعد معلوماتية للقيادات لتبادل الآراء والخبرات والاستشارات مع بعضهم البعض.	١١	٧٨.٦٥	١٢.٦	٢٥	٣٨.٧	٧٧	٤٨.٧	٩٧	٠.٠١	٤١.٦٤٨

تابع جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	العينة الكلية (ن=١٩٩)								م العبارة
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	١٠١.٤٦٧	٤	٨٥.٩٩	٤.٥	٩	٣٢.٧	٦٥	٦٢.٨	١٢٥	قلة توفر آليات وإجراءات لتفويض الصلاحيات وفق اللوائح والأنظمة في إدارات التعليم.
٠.٠١	١٦٨.٦١٣	١	٩٠.٦٥	٣.٠	٦	٢١.٦	٤٣	٧٥.٤	١٥٠	قلة مشاركة القادة في الندوات و المؤتمرات والندوات التي تختص بالتميز الإداري.
٠.٠١	١٣١.٧٦٩	٢	٨٨.٦٥	٣.٠	٦	٢٨.١	٥٦	٦٨.٨	١٣٧	قلة مشاركة قطاعات المجتمع المحلي عند التخطيط لحل المشكلات التعليمية بالميدان التربوي والإداري، بحيث يتم تبنيها من قبل إدارات التعليم.
٠.٠١	١١٠.٧٨٤	٣	٨٦.٩٩	٤.٠	٨	٣١.٢	٦٢	٦٤.٨	١٢٩	ندرة تشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في دعم جهود إدارة التعليم في تعزيز ومساندة العملية التعليمية بالميدان التربوي من خلال تبني مفهوم الشراكة قولاً ومضموناً.
٠.٠١	٤٤.٥١٣	١٠	٧٩.٣٢	١٢.١	٢٤	٣٨.٢	٧٦	٤٩.٧	٩٩	قلة تبني المشاريع التي تدعم التغيير، بما يتوافق مع صلاحيات القيادات في إدارات التعليم.
٠.٠١	٨٠.٩٩٥	٦	٨٣.٦٥	٥.٠	١٠	٣٨.٧	٧٧	٥٦.٣	١١٢	ضعف قياس مستوى الاستفادة من الإنجازات لضمان التحسين المستمر.
٠.٠١	٦٠.٠٧٠	٨	٨١.٣٢	٩.٠	١٨	٣٧.٧	٧٥	٥٣.٣	١٠٦	ارتفاع تكاليف التصميم التقنية التي تسبب الاحتياجات الفعلية لبنية العمل في الإدارة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

دعم جهود إدارة التعليم في تعزيز ومساندة العملية التعليمية بالميدان التربوي من خلال تبني مفهوم الشراكة قولاً ومضموناً، " في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي "قلة توفر آليات وإجراءات لتفويض الصلاحيات وفق اللوائح والأنظمة في إدارات التعليم، في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي "ندرة توفر نظام للمحاسبية والحوكمة لتقويم وتطوير الأداء داخل الإدارة،" في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "غياب وجود فلسفة واضحة للإدارة والتي تحقق (رؤية / رسالة) الوزارة،" في المرتبة الثالثة والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥.٩٩%)

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٥، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) وفي العبارة (٣) لصالح البديل (تتحقق بدرجة صغيرة) وفي بقية العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة كبيرة، حيث جاءت قيم كلاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢، بينما لم تعكس الفروق دلالة في العبارات (١، ٢، ٤، ١٥)

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "قلة مشاركة القادة في الندوات و المؤتمرات والندوات التي تختص بالتميز الإداري" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي "قلة مشاركة قطاعات المجتمع المحلي عند التخطيط لحل المشكلات التعليمية بالميدان التربوي والإداري، بحيث يتم تبنيها من قبل إدارات التعليم، في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي "ندرة تشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في

التعليمية بمحافظة الشرقية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٦٦%)

وترى الباحثة أن مجيء العبارة "قلة مشاركة القادة في الندوات و المؤتمرات والندوات التي تختص بالتميز الإداري " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، قد يرجع إلى كثرة المهام الملقة على عاتق القادة، وهذا ما أكدته دراسة هانا (Hanna, 2010) والتي رأت أن القادة يؤدون مجموعة متنوعة من المهام، ولكنهم لم يحققوا التوازن بين القيادة وقيادة البرنامج التعليمي، فكثير من القادة يقضون الكثير من الوقت في الأمور المالية والإدارية والمشكلات الأخرى، ولا يعملون بشكل كاف على القضايا التعليمية، فهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بدور القائد التعليمي، على الرغم من إيمانهم بضرورة هذا الدور.

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية باستقصاء آراء عينة الدراسة من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لمواجهة معوقات أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- ضرورة تحديد احتياجات إدارة المتابعة وتقويم الأداء من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها.
- المراجعة المستمرة أعمال الخطة التشغيلية الخاصة بالإدارة وإنجازاتها.

- جاءت العبارة رقم (٢) " وهي كثرة الأعباء والمهام الموكلة لأعضاء المتابعة، " في المرتبة الرابعة والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤.٣٢%)

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "قلة وضوح اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء بوزارة التربية والتعليم"، " في المرتبة الخامسة والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.٦٦%)

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية ، " في المرتبة السادسة والعشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١.٩٩%).

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل إدارة ، " في المرتبة السادسة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول الصعوبات التي تعوق أداء إدارة المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات

- متابعة السلف وجوانب نفقاتها، بما يخدم أغراض العملية التعليمية، ويحقق أهدافها.
- متابعة إجراءات التبرعات التي تقدم إلى مختلف المدارس التابعة للإدارة.
- التحقيق الأولي في شكاوى المواطنين ضمن النظام ومسؤوليات الإدارة.
- التحقيق في المخالفات التي تتم من قبل منسوبي الإدارة والمدارس وفقاً لتوجيهات مدير إدارة التربية والتعليم.
- مراقبة حضور وغياب منسوبي الإدارة وفروعها أثناء ساعات الدوام الرسمي وتقديم تقرير عن ذلك إلى مدير إدارة التربية والتعليم.
- إعداد خطط عمل الإدارة ومتابعة إنجازاتها وإرسالها لجهات الاختصاص
- إعداد التقارير الدورية عن نشاطات إدارة المتابعة وتقويم الأداء وإنجازاتها واقتراح تطوير الأداء فيها ورفعها لمدير الإدارة .
- تحديث وتنظيم السجلات والبيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات إدارة المتابعة وتقويم الأداء وحفظها والاستفادة من الإمكانيات التقنية في معالجتها
- فحص الشكاوى التي تحال للإدارة حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها في الإدارة والوحدات الإدارية والمدارس المرتبطة به .
- القيام بجولات متابعة لمختلف المدارس المرتبطة بالإدارة وذلك للوقوف على مواطن القصور والإخلال بأداء الواجبات الوظيفية وإنجاز الأعمال، والعمل على تصحيح الأخطاء التي تقع
- أثناء التنفيذ بالتعاون مع الجهات المختصة في الإدارة والوزارة .
- متابعة تقارير الجهات الرقابية وإعداد وصياغة الردود عليها بالتنسيق مع فريق العمل
- الإعلام عن خطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.
- القيام بتفسير سياسات الوزارة للعاملين بالمجتمع.
- وضع برنامج مستمر للتواصل الفعال بين المدارس والجمهور العام.

المراجع

- ابن عيشي، عمار (٢٠١٢). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد الموظفين، دار أسامة للتوزيع والنشر، عمان.
- إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إسماعيل، علا عاصم السيد و مصطفى، السيد فكري عبدالعزيز (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق صداقة الجامعات للبيئة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: جامعة المنصورة نموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٦، ع ٤٤، ديسمبر.
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٤ (١٠٦).

- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة

عليقات، خالد (٢٠١٥). **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، عماد محمد صدقي (٢٠٢٢). **استخدم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية علي المعاهد العليا الخاصة، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، مج ٤، ع ١.**

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٨). **تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية، "مهارات التفكير الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة.**

Anastacio, E. (2016). **Balanced scorecard model for Paulinian educational institutions, International Journal of Curriculum and Instruction, 8(1).**

Eckhard, Klieme et al.(2004). **The Development of National Educational Standards, German Federal Ministry of Education and Research, Berlin.**

Gunduzalp, S. & Arabacı, I. (2017). **Applicability of balanced scorecard system in primary schools according to opinions of education inspectors, managers and teachers, European Journal of Education Studies,3(4).**

Macpherson, N.& Pabari, M. (2004). **Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association**

الامام عبد الرحمن بن فيصل، **مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٣(٤).**

جوده، جيهان عبد الحق محمد(٢٠٢٠). **رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP، ع١٢٨، ديسمبر.**

حافظ، محمد صبري حافظ، البحيري، السيد محمود (٢٠٠٦). **تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.**

الحسني، زيد إيباد علي (٢٠١٩). **أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.**

شاذلي، ناهد عدلى شاذلي(٢٠٠٥). **المؤشرات التعليمية "المفهوم والأنواع والأدوار في إطار المؤشرات الاجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٤٩، يناير .**

الشرايدي، هاشم حسن محمد (٢٠١٩). **أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.**

العامري، عبد العزيز(٢٠٢٢). **تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ١٨، ع ١٤.**

العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٦). **العمل المؤسسي، ط ٣، قرطبة للانتاج الفني، الرياض.**

Raef, Makhamreh(2004).**Staff Performance and Appraisal**’, New Delhi Publications, New Delhi, Addition4.

Wheelen, L. T. & Hunger, D. (2010). Strategic Management and Business Policy: Toward Global , **Academy of Management Journal**, New Jersey, Addison Wesley, Longman Prentice- Hall.

Conference, Professional Development Workshop.

Ondogo, B., Achieng, B. & Juma, D. (2016). Role of balance scorecard in the performance of international schools in Kenya: A Case study of Brookhouse schools, Ltd. **International Journal of Thesis Projects and Dissertations (IJTPD)**, 4(4), 7-16.