

إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

**The Ability to use the Balanced Performance Card of the
Principals of Public Secondary Schools and it's Relation to
the Degree of their Administative Accountability from the
Point of View of the Teachers.**

إعداد

رولا حسن مفلح الشوابكة

إشراف الدكتور

أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2019

التفويض

أنا رولا حسن مفلح الشوابكة أفوض جامعة الشرق الأوسط بنزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: رولا حسن مفلح الشوابكة.

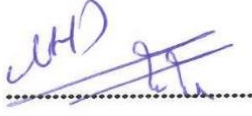
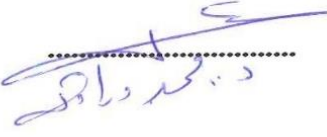
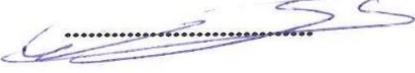
التاريخ: 2019 / 01 / 22.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لدى المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين " للطالبة رولا حسن مفلح الشوابكة في جامعة الشرق الاوسط وأجيزت بتاريخ 2019/1/22 .

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	جهة العمل	التوقيع
أ.د أحمد فتحي أبو كريم (عضواً ورئيساً)	جامعة الشرق الاوسط	
د.أمجد محمود درادكة (مشرفاً)	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د صالح ناصر عليمات (عضواً خارجياً)	جامعة اليرموك	

الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر والتقدير إلى الله تعالى الذي هداني وأرشدني لإعداد هذا البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان والتقدير العظيم للدكتور لعمادة كلية العلوم التربوية وعمادة الدراسات العليا مساندتهم الإيجابية والفعالة للباحثين في الجامعة.

كما أتوجه بخالص الشكر والثناء د. أمجد الدرادكة على الدعم المستمر الذي قدمه لي خلال العمل على رسالتي.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان والتقدير إلى لجنة المناقشة

أ.د. أحمد فتحي أبوكريم، د. صالح ناصر عليمات، لقبول مناقشة هذا الرسالة.

كما وأتوجه بخالص الشكر والامتنان لجميع الاساتذة والزملاء لما قدمه لي من مساعدة بشكل مباشر أو غير مباشر.

شكرًا جزيلاً .. وجزاكم الله عني كل خير

الباحثة

الإهداء

إهداء

إلى والدي ووالدتي فلولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة، فمنهما تعلَّمت الصمود، مهما كانت الصعوبات.

إهداء

إلى زوجي وأولادي فمنهم استمديت طاقتي ونجاحي

إهداء

إلى أساتذتي الكرام.....، فمنهم استقيتُ الحروف، وتعلَّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال.....

إهداء

إلى الزملاء والزميلات، الذين لم يدَّخروا جهدًا في مدِّي بالمعلومات والبيانات.

أهدي إليكم علمي هذا

داعيًا المولى - سبحانه وتعالى - أن تُكَلَّلَ بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المُبجِّلِينَ.

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التقويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	م

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة	4
هدف الدراسة وأسئلتها	5
أهمية الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	7
حدود الدراسة	9
محددات الدراسة	9

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري	10
ثانياً: الدراسات السابقة	22
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	31

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة	34
مجتمع الدراسة	34

الموضوع	الصفحة
عينة الدراسة	35
أداتا الدراسة	36
صدق أداتي الدراسة	36
ثبات أداتي الدراسة	37
متغيرات الدراسة	38
المعالجة الإحصائية	39
إجراءات الدراسة	40
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
نتيجة السؤال الأول	41
نتيجة السؤال الثاني	49
نتيجة السؤال الثالث	57
نتيجة السؤال الرابع	59
نتيجة السؤال الخامس	66
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	74
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	80
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	85
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	86
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	87
توصيات الدراسة ومقترحاتها	89
المراجع	
المراجع العربية	90
المراجع الأجنبية	95
الملحقات	98

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا حسب الجنس.	34
2 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	35
3 - 3	معاملات ثبات استبانة بطاقة الأداء المتوازن بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	37
4 - 3	معاملات ثبات استبانة المساءلة الإدارية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	38
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	41
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً.	42
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً.	44
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد المالي مرتبة تنازلياً.	46
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد الطلبة مرتبة تنازلياً.	47
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً.	48
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	50
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد المناهج مرتبة تنازلياً.	51

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبُعد الطلبة مرتبة تنازليًا.	4 - 13
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبُعد المعلمون مرتبة تنازليًا.	4 - 14
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبُعد الإشراف التربوي مرتبة تنازليًا.	4 - 15
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازليًا.	4 - 16
58	معاملات الارتباط بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	4 - 17
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن واختبار (t-test)، تبعًا لمتغير الجنس.	4 - 18
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن واختبار (t-test)، تبعًا لمتغير التخصص.	4 - 19
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن واختبار (t-test)، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	4 - 20
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 21
64	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 22
65	اختبار شيفيه للفروق في درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 23
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية واختبار (t-test)، تبعًا لمتغير الجنس.	4 - 24

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية واختبار t (test)، تبعًا لمتغير التخصص.	25 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية واختبار t (test)، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	26 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	27 - 4
71	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	28 - 4
73	اختبار شيفيه للفروق في لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	29 - 4

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانتان بصورتهما الأولى.	98
2	قائمة بأسماء المحكمين للاستباننتين.	103
3	الاستبانتان بصورتهما النهائية.	104
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم.	109
5	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة مأدبا.	110

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

رولا حسن مفلح الشوابكة

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين؛ الأولى لقياس درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والثانية لقياس درجة ممارستهم للمساءلة الإدارية، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.63)، ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.67)، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة لصالح فئة أدبي، وفئة لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل على التوالي.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المدارس، وكذلك زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية عن طريق تدريبهم.

الكلمات المفتاحية: الأداء المتوازن، مديري المدارس الثانوية، المساءلة الإدارية، المعلمين، محافظة مأدبا.

The Ability to use the Balanced Performance Card of the principals of public secondary schools and its relation to the degree of their Administrative accountability from the point of view of the teachers.

**Prepared by
Rola Hassan Mefleh Alshowbkeh**

**Supervised by
Dr. Amjad Daradkah**

Abstract

The study aimed at identify the degree to which the balanced Performance card can be used by the principals of secondary schools in relation to their degree of administrative accountability from the point of view of the teachers and to know the differences according to gender, specialization, scientific qualification and years of experience. In order to achieve this objective, The researcher used the descriptive descriptive research method to conduct the study. It also developed two questionnaires, the first to measure the degree of use of the Balanced Performance card among high school principals, the second to measure the degree of administrative accountability and to verify the validity and reliability of the instruments.

The study results showed that the overall degree of the use of the Performance card among high school principals was medium, with an average of 3.63, and that the level of administrative accountability was high and average (3.67) A function between the degree to which a Balance Performance card can be used and the degree of accountability of management, as well as a positive relationship between all dimensions of the instruments. In addition, there are no statistically significant differences in the possibility of using the Balanced Performance card due to the gender variable, specialization and the variable of the academic qualification. Statistical data attributed to the variable years of experience for the benefit of the experienced 5 years and less. The absence of statistically significant differences in the degree of administrative accountability attributed to the gender variable except after the students and the educational supervision and teachers and for the female group, and the variable specialization in different curricula and students and for the benefit of Devoted literary and variable years of experience in all dimensions for the benefit of 5 years and less except the educational dimensions of supervision and the relationship with the Directorate of Education.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which was the work to deepen and increase awareness of the need to use Balance Performance card in schools as well as increase the practices related to administrative accountability by training them and raise the efficiency of school principals with balanced performance concepts and administrative accountability. In private high schools.

Keywords: Balanced Performance Card, Secondary School Principals, Administrative Accountability, Teachers, Madaba Governorate.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية ضغوطاً وتحديات كثيرة نتيجةً لثورة التكنولوجيا الحديثة وانفجار المعرفي الكبير، وتحتاج هذه المؤسسات بكل مراحلها المتنوعة، واختلاف مستوياتها إلى إدارة واعية وقادرة على تحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر النظام التعليمي أحد الأنظمة التي تأسست بهدف الإسهام الإيجابي في التنمية الاجتماعية والإقتصادية والتربوية، ووضعت الدول وطورت سياساته، وآلياته، ووفرت كافة الإمكانيات لرفع كفاءة مؤسساته، وفاعليتها، ويتطلب من القائمين على النظام التعليمي، ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة، والتأكيد على تحسين مستويات أداء مخرجاتها وبلوغها التميز، والتأكيد أيضاً على المساءلة؛ لرفع كفاءته والمحافظة على جودة ونوعية المخرجات، ضمن أطر علمية وعملية، تتصف بالواقعية، والمرونة والديناميكية (أخوارشيدة، 2006).

وأن وضوح الرؤية وتطبيق التقويم الشامل للنظام التعليمي، يساعدان على رفع مستوى مخرجاته، وتلبية حاجات المجتمع وطموحاته، وجعله قادراً على التفاعل مع الثقافات العالمية، والمساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية (عيسان والخروصي، 2016)، ولما أصبح من الضروري النظر أو الحكم على أداء المؤسسات التعليمية من زوايا وأبعاد مختلفة، تعبر في مجملها عن الأداء المتوازن أو تقييم الأداء بطريقة متوازنة.

وقدم كل من كابن ونوررتن (Kaplan & Norton, 1992) نموذجاً لتقييم الأداء في هذا الاتجاه وما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، وشهد الأداء المتوازن اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين ورجال

الأعمال كما حقق تطبيقها نجاحاً ملفتاً جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية (البشتاوي، 2001). فهو يساعد في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أم غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي، بعد المستفيد، وبعد العمليات الداخلية، والتعلم والنمو (خشارمة، 2002).

يستهدف القياس المتوازن للأداء النظر للمؤسسة من خلال أربعة زوايا حيوية، من خلال ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، وبهذه الطريقة تركز المؤسسة على نسب رئيسة حاکمة في مجالات مستهدفة، وفي عبارة أخرى تضطر المؤسسة لمراقبة والتحكم في العمليات اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور (Burns, 1994)، ويوضح الرؤية الخاصة بالمؤسسة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى إنها تبين كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، فيوفر هذا الأسلوب الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي (رضية، وأحمد، ومحمد، 2016).

ومن أجل تحقيق المهام المنوطة بالإدارة المدرسية، فإن المساءلة في التربية تشكل مطلباً لفئات المجتمع وشرائحه كافة، للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، وبخاصة في ضوء كثير من التساؤلات التي تُثار حول مدى فاعلية مخرجات النظم التربوية وكفايتها، ومدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهاتية والمهاراتية لمدخلاتها البشرية من الطلبة، وكذلك ما يتوقع منهم خدمة للمجتمع وإثراء للمعرفة والفكر الإنساني، فضلاً عن مخرجها الرئيس وهو بناء الإنسان الصالح، وبذلك بدأ ظهور نوع من المساءلة سُمي المساءلة التربوية والتي تُعنى بالتزام العاملين في التربية بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج التعلم (كسبري، 2003).

وتعد المساءلة من أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية؛ حيث تُسهم في تصحيح مسارها، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمتعلمين، وتوجيه خططها المستقبلية (الطويل، 2006). وترتبط المساءلة بمراقبة الأداء داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث يتم التأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تتوافق مع النتائج المرغوبة، وتتضمن هذه العملية وجود معايير محددة، لقياس الأداء الفعلي، وتصحيح الانحراف وعلاجه (محمد، 2009).

وتُعتبر المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري، عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تم بها بين طرفين – مسائل ومساءل – فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقنعاً للطرف الآخر، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة، وزيادة الإنتاجية (الزعبي، 2003).

وتستطيع المؤسسات التي تمتلك مواطن القوى من التعبير عن نفسها بشكل أنموذجي من خلال تقديم الخدمات التي يصعب على المؤسسات تقليدها، وخاصة المؤسسات التي تمتلك الكفايات المتميزة التي تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزاياها التنافسية، وتساعد المؤسسة على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة والفرص وتحقيق الكلف (الدوري وصالح، 2009).

مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع قياس الأداء من المواضيع المهمة في فاعلية أداء المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي وقد تكون مالية أو غير مالية، وبالتالي فهي تعكس العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات التعليمية ومنها المدرسية وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها واعطاء الأهمية النسبية لذلك، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الحديثة من قبل المؤسسات التعليمية التي يساعد في تطوير العمل الإداري، وضبط الأداء وتحقيق المقياس الشامل عن كيفية الأداء، وتقدم المدارس في ظل ندرة الموارد وتنافس الأنشطة للحصول على أكبر قدر منها (حمودي ومحمد، 2011).

وتعد المساءلة من المفاهيم الحديثة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات (الغريب، 2012). ومن أهم المبررات والأسباب التي دعت إلى ضرورة وجود نظام للمساءلة في الأنظمة التربوية هو ازدياد الشعور عند أولياء الأمور بضرورة توجيه اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم، والوعي المتزايد بدور المساءلة الإدارية كعامل ضبط للنوعية، والكفاية، والأداء الجيد، وتنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها، والوعي المتزايد بأساليب المساءلة الإدارية المستخدمة في مجالات أخرى غير تربوية، وعدم توازي التوقعات مع الإنجازات في المؤسسات التربوية، وتدني المستوى الأكاديمي للطلبة، واهتمام التربويين بتقويم نتائج عمليتي التعلم والتعليم خصوصاً مع التطور في التكنولوجيا التربوية الذي يساعد على قياس مخرجات النظام التربوي، وإمكانية الاطلاع على الخبرات والتجارب للدول التي طبقت نظم المساءلة الإدارية والأخذ بأنظمة

ثبتت فاعليتها، وازدياد نسبة الترهل والفساد الإداري في الأنظمة الاجتماعية ومنها النظام التربوي في ظل غياب المساءلة الإدارية (الطويل، 1997)

وفي ضوء أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصيات الدراسات السابقة للأداء المتوازن مثل دراسة مسودة (2004) لضرورة وجود دراسة لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، علاوة على التماس الباحثة بوجود تباين في أداء المديرين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وارتباطها بما يمتلكون من قيم تنظيمية من خلال عملها في إحدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا، علاوة على توصية دراسات في المساءلة الإدارية إلى ضرورة الأخذ بممارسات المساءلة الإدارية، فتولد لدى الباحثة الرغبة بالكشف عن مدى استخدام المدارس الحكومية الثانوية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وممارستهم للمساءلة الإدارية ودراسة العلاقة بينهما. لذا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة مأدبا ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا

من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين درجة

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا ودرجة ممارستهم

للمساءلة الإدارية؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة

المعلمين لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين بين متوسطات استجابة

المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة

مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، في بحثها في متغيري بطاقة الأداء

المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا ودرجة ممارستهم المساءلة

الإدارية من وجهة نظر المعلمين، واللذين يعدان من المؤشرات الدالة على كفاءة الإدارة المدرسية،

ويؤمل أن تحقق الدراسة الآتي:

1. إستفادة أصحاب القرار داخل المنظومة التربوية ووزارة التربية والتعليم، والمسؤولين بشكل عام في تنظيم وإعداد الخطط الاستراتيجية بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
2. إستفادة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا، في التعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الدرجة المرغوبة، أو رفعها إلى المستوى المطلوب إن تطلب الأمر.
3. لفت نظر القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية المساءلة الإدارية ودرجة توافر الأداء المتوازن في المدارس لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.
4. تمثل إضافة علمية، ومعرفة جديدة للمكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص، بما تقدمه من أدب نظري بشأن متغيري الدراسة وهما: بطاقة الأداء المتوازن، والمساءلة الإدارية.
5. أن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى، وذلك في ضوء النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.
6. إستفادة الباحثين الآخرين من طريق بناء أو تطوير أو استخدام ادوات البحث.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيميًا وإجراءيًا على

النحو الآتي:

الأداء المتوازن

يعرف الأداء المتوازن على أنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية التي تتضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، ولكن لتحقيق الترابط وإيصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة وعلى الرغم من استعداد الكثير من المؤسسات لامتلاك أنظمة قياس الأداء التي تجمع فيها بين المقاييس المالية وغير المالية إلى أنها غالباً ما تستخدمها للرقابة والتغذية العكسية في العمليات قصيرة الأجل على مستوى المؤسسة (خشارمة، 2002).

ويعرف الأداء المتوازن إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض، والتي تضمنت عدة أبعاد حددتها الباحثة في أداة الدراسة كالاتي: (المالي، والطلبة، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والاجتماعي).

المساءلة الإدارية

عُرفت بأنها: " قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال " (الطويل 2006، 230).

أما التعريف الإجرائي للمساءلة الإدارية الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض، والتي تضمنت عدة أبعاد حددتها أداة الدراسة (المناهج، والطلبة، والإشراف التربوي، والمعلمون، والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة مما يأتي:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية.

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة مأدبا.

الحد الزمني: اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2018/2017.

الحد الموضوعي: إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وكما حددت في اهداف

الدراسة

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

1. درجة صدق الأدوات المستخدمتين في الدراسة وثباتهما.
2. درجة دقة وموضوعية إستجابة أفراد العينة عن فقرات الأدوات.
3. مدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.
4. أن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وما يماثلها من مجتمعات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: الأداء المتوازن، والمساءلة الإدارية، ويتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، والمساءلة الإدارية على النحو الآتي:

أ. الأداء المتوازن

يتناول هذا الجزء عرضاً لبطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها ونشأتها وفوائدها وأبعادها.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية، تُقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة" (Kaplan & Norton, 1992,) (71).

كما وعرفها هورنجينرن وفاستر ودايتز (Horgren & Faster & Dater, 2000) على أنها نظام استراتيجي يقوم على قياس ومتابعة أربعة أبعاد (مالي، عملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والابتكار والتعلم) من خلال ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة متناسقة من الأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء.

وعرفها المغربي (2006) على أنها أول نظام عملي يعمل على تصميم نظام تقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي مؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة.

نشأت بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن للمرة الأولى سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الاستاذ المستشار كابلون (Kaplan) والمستشار نورتون (Norton)، وذلك بعد دراسة لمدة عامًا على إثني عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. ومن خلال الدراسة لاحظ الباحثان أنه من غير المفضل استخدام أسلوبًا معينًا في التقييم على حساب أسلوب آخر، وإنما يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، ومن هذا أوجد مؤشر أداء شامل يعطي الإداريين النظرة السريعة والكاملة حول نشاط المؤسسة (Kaplan & Norton, 1992).

لا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذورها إلى سنوات الخمسينات حين قام سيمون (Simon) ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن الإدارة لا تعتمد في بناء نظام معلوماته على النظام

المحاسبي فحسب بل على مجموعة متنوعة من الأنظمة بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج (Simon, 1954).

فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها:

يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة نسبياً للمؤسسات وأن تطبيقها يحدث العديد من الفوائد منها (Christinian & Beiman, 2007):

1. تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح في المستقبل للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية.
2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة في ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
3. تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة ورفع أي حواجز تقف أمام تطور المؤسسة.
4. مساعدة المؤسسات بالتركيز الكامل على ما ينبغي عمله لزيادة تقييم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، علاوة على توفير سياق التعاون والديمقراطية بإشراك الجميع في تقييم الأداء.
5. توضيح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
6. تعريف التفوق والتميز من منظورات مختلفة.

وتتمثل بطاقة الأداء المتوازن أبعاد أساسية وهي مالي، وعملاء، وعمليات داخلية، وتعلم ونمو) ويجب أن تتلائم المقاييس التي تم إختيارها لكل بعد مع استراتيجيات المؤسسة، وهناك محاور متعددة لكل بعد من الأبعاد الأربعة تحددها المؤسسة لتسهم في قياس الأداء بالقيم الفعلية للأداء التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء (العامري والغالبي، 2003).

وتوضح الأبعاد الأربعة لقياس الأداء المتوازن بالآتي:

- البعد المالي: وتحتوي أهدافاً مالية مثل عائد الإستثمار، كلفة المنتجات، الربحية والتدفق النقدي وتستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المختلفة، وتكون هذه الأرقام مهمة للمؤسسات الربحية أما فيما يتعلق بالمؤسسات الغير ربحية فقد يختلف الأمر ولكن في النهاية لا بد أن تحافظ هذه المؤسسات على إستمرارية أنشطتها بالمحافظة على وجود الموارد الكافية (أبو فضة، 2006).

- بعد العملاء أو الزبائن: ويركز هذا البعد على الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمترقبين وذلك يتم من خلال تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة وتحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة (الخولي، 2001).

- بعد العمليات والإجراءات الداخلية: يستوجب هذا البعد الاهتمام بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء وذلك يستلزم تقويم عمليات إرضاء المساهمين والعملاء وتحديد العمليات التشغيلية التي يجب ان تتفوق فيها المؤسسة، لذلك فيركز هذا

البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن المؤسسة من التميز وتحقيق
الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية وتحقيق نتائج متميزة (Kaplan & Norton, 2001)

- بعد التعلم والنمو: يرتبط هذا البعد بتحقيق استراتيجيات المؤسسة التي يجب ان يتم تحديد
مدى التطور والنمو والتحفيز المطلوب من موظفي المؤسسة، ويركز هذا البعد على تحقيق
أهداف استراتيجيات من خلال تطوير الافراد والنظم والاجراءات بصورة مستمرة، كما ان
استخدام بطاقة الأداء تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات الحديثة من خلال مراقبة
تطورها وقدراتها الابتكارية مقارنة مع الآخرين (حمودي ومحمد، 2011)

وبناءً على ما سبق فترى الباحثة أنه يمكن تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مجتمع
الدراسة الحالية وهي المدارس التي يمثل العملاء لديهم بالطلبة، ولضرورة ربط المؤسسات التربوية
بالمجتمع لا بد ان يتم قياس تقييم الأداء في إطار مجتمعي فيما يلي: البُعد المالي، وُبعد الطلبة،
وُبعد العمليات الداخلية، وُبعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي.

ب. المساءلة الإدارية:

يتناول هذا الجزء عرضاً للمساءلة الإدارية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها.

مفهوم المساءلة الإدارية

تعتبر المساءلة من المفاهيم الحديثة في الساحة التربوية، وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة
أو المتابعة أو التقويم، وقد بدأت المساءلة تشق طريقها إلى النظام التربوي في الثمانينات من
القرن المنصرم، إذ جاء في الموسوعة العلمية للتربية أن المساءلة ظهرت في الولايات المتحدة

والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي، ثم إمتدت إلى التعليم العالي كمطلب للارتقاء بمستوى النظام التربوي (توق، 1997).

وقد ظهرت المساءلة بعد تنامي دور النظم التربوية في المجتمعات البشرية وزيادة حساسيتها لهذه المجتمعات. كما أن تضخم وتزايد البعد الاستثماري للنظام التربوي يتطلب الاهتمام بمفهوم المساءلة. لذا فإن المطالبة بالمساءلة قائمة على اعتقاد المواطنين بأن التربية فشلت في التحقيق الفاعل لتوقعاتهم (الطويل، 2006).

وعلى الرغم من كون مفهوم المساءلة من المفاهيم المستخدمة بكثرة في أدبيات الإدارة العامة إلا ان المصطلح ما زال يفتقر إلى التحديد لمفاهيمي الدقيق، ويتداخل مفهوم المساءلة والمسؤولية. وتأتي كلمة مساءلة من الناحي اللغوية من الفعل ساءل، إلا أن المعاجم لم تتناول هذه الكلمة ولكنها تناولت كلمة مسؤولية وهي تختلف بالمعنى إذ تطلق كلمة مسؤولية من الناحية الأخلاقية على التزام الشخص بما يصدر عنه من القول أو العمل، كما أنها تتضمن محاسبة الاشخاص عن تنفيذ الواجبات التي ألقيت على عاتقهم (كسبري، 2003).

وقد عرّفت المساءلة بأنها: عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة، وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم (Haney, 2000). ورأى دويري (2002) أن المساءلة تعرف بأنها قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال، أما عايش (2005) فوجد أن المساءلة تعني الوسيلة التي يمكن للأفراد فيها ان يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم من مسؤوليات بما يتوافق والمصلحة العامة، ووفقاً لالاهداف المرسومة، وتستند إلى

احترام الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة مع التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة في تطبيقها.

وعرفها الطويل (2006) بأنها عملية تتضمن إطارًا من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة ومن يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم. وترى أخوارشيدة (2004) أن المساءلة بمفهومها الإيجابي يمكن أن نعتبرها عملية إدارية تهدف لمساءلة الإنجاز، وهذا يُعد مفهومًا أشمل من اعتبارها مساءلة بموجب المدخلات أو العمليات أو النتائج فقط، ويفضل تصميم عملية المساءلة لتكون أداة لإحداث تغيير إيجابي في السلوك والأداء، وإلا تقتصر أهدافها على المحاسبة والعقاب.

ويرى الخوالدة (2007) أن مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه الجوهري المتضمن التقديم للمساءلة والمحاسبة، وإيقاع العقوبة؛ فعندما يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح عن كيفية أداء العمل، أو الأداء، أو السلوك وتسويغه، فإنه حتما يقدم أسبابًا موضوعية ومقنعة، ويتضمن محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة، ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة، وكيفية استغلالها، وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

وأشار الجهني (2012، 18) إلى مجموعة من التعريفات للمساءلة حيث عرفها على أنها "قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعلم المستخدم، والاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وإجابة الأفراد أو المؤسسات عن الاسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها".

والمساءلة كمفهوم يرتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص، وأشارت الزعبي (2003) أن القيادة الإدارية المتمكنة والمسئولة تفرض احترام شخصيتها داخل المؤسسة، فتأتي مساءلتها مقبولة ولطيفة، فيجب أن يكون المدير قادرة على إدارة شئون مؤسسته بشكل صحيح.

يحظى موضوع المساءلة الإدارية باهتمام كبير من التربويين، وذلك بسبب التحولات والتغيرات والتطور الهائل والسريع في المجالات المختلفة الذي أحدث تغييراً كبيراً في النظام التربوي، ولذلك كان لا بد من إيجاد نظام يرتقي بالمرجات التربوية لتواكب هذا التطور الهائل في التربية، فكان نظام المساءلة الإدارية. والمساءلة الإدارية ليست فكرة حديثة، وإن كان ثمة تباين بين مفهومها في الماضي ومفهومها في الحاضر، إذ كان تركيز المساءلة الإدارية في الماضي ينصب على ما يقدمه المعلم من معلومات للطالب وعلى الكيفية التي يتم بها تقديم هذه المعلومات له، فضلاً عن ما يتوفر في المدارس من مدخلات مختلفة كالموارد المالية مثلاً، في حين يتم التركيز حالياً في المساءلة الإدارية على مخرجات العملية التعليمية، وعلى نوعية هذه المخرجات ومدى تحقيقها لأهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية (المدني، 2007).

ويمكن تعريف المساءلة الإدارية بأنها إلزام المدارس الثانوية الحكومية بتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، وفق الأهداف المرسومة، والقوانين واللوائح المعمول بها، للتأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المدرسة تتوافق مع

رؤيتها ورسالتها وأهدافها والنتائج المرغوبة ويتم ذلك من خلال المراقبة والمتابعة للأداء وتصحيح الانحراف وعلاجه، وإتخاذ إجراءات بحق المخالفين.

أهمية المساءلة الإدارية

تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة، وقد لاحظ سادلر (Sadler) المشار إليه في دويري (2002) أنه في إطار توزيع المهام والمسؤوليات بين القطاعين العام والخاص يزداد دور المواطن (مستخدم الخدمة) في عمليات صنع القرارات وإعادة إنتاج أنماط جديدة من المسؤولية والمساءلة الإدارية في إطار يقل فيه عدد من الصلاحيات، مما يوفر تحسين جودة الخدمات من خلال مراعاة رغبات المستهلكين.

كما وتظهر أهمية المساءلة الإدارية في كونها وسيلة لمتابعة عمل المسؤولين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم من حيث أنها مدخل للكشف عن الكيفية التي تم بها العمل، ومحاولة بيان المعوقات والصعوبات أو الأخطاء وتصويبها من خلال مراجعة السابق (Harris, 2006).

وتعزو أهمية المساءلة الإدارية بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية، والتمكين. ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح للسياسات العامة (أبو الكركي، 2003).

أهداف المساءلة الإدارية

وفي ظل الجدل الدائر حول مخرجات التعليم وتجويدها وضبطها بدأ القائمون على النظام التربوي بتحديد نظام للمساءلة في التربية يهدف إلى تحسين العمل التربوي وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعد المساءلة الإدارية أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بعامتها، والعملية التعليمية التعليمية بخاصة، فالنظام التعليمي يخضع باستمرار للدراسة والتمحيص لأداء العاملين في المؤسسات التعليمية وأنها بحاجة إلى تقويم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، وكل ما له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية (أخوارشيدة، 2006).

كما أن المقصود بأهداف المساءلة هو ما تسعى عملية المساءلة على تحقيقه، وهو ما يقدم الشخص العام للمساءلة بموجبه، والهدف يجب أن يكون واضحاً، وفهمه ضمن قدرة أو استطاعة الشخص موضع المساءلة، كما أن أهداف المساءلة تتبع من الأهداف والمسؤوليات المحددة للشخص المسائل (أبو الكركي، 2003).

وقد حدد المدني (2007) أهداف المساءلة الإدارية ضمن ثلاثة أهداف رئيسة تتضمن:

- المساءلة الإدارية كوسيلة للرقابة والتحكم.
- المساءلة كنوع من الضمان للحقوق.
- المساءلة كعملية للتحسين المستمر.

أبعاد المساءلة الإدارية

ظهر في الفترة الأخيرة، وبالتحديد في العقدين الماضيين من القرن الماضي العديد من نظم المساءلة التربوية ونماذجها وأطرها، وذلك في مناطق مختلفة من هذا العالم غير أنه يمكن ملاحظة وجود أمور مشتركة بين تلك النظم أو النماذج، سواء من حيث الجهة التي تتم مساءلتها، أم من حيث الإتفاق على المفهوم، أم من حيث جوانب أخرى كالمكونات والعناصر، غير أن مكونات نظام المساءلة هي أهم ما يمكن الحديث عنه في النظم التربوية أو نماذجها، لأن هذه المكونات هي التي تميزه عن غيره، وتزيد من فاعليته، وقد أشار لاشوي (Lashway, 2001) إلى مكونات نظام المساءلة بما يأتي:

- معايير مصممة لتحديد الأهداف التحصيلية بعناية.
 - تقييم منسجم مع تلك المعايير.
 - حوافز تُوفر مكافآت أو عقوبات تعتمد على النجاح في تحقيق المعايير.
 - تطور مهني يعزز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف.
- ويرى الطويل (2006) أن من عناصر المساءلة الضرورية هي الثقة بين السائل والمساءلة لضبط أداء النظام التربوي والمحافظة عليه كضمان فاعليته وتطوره وتغييره حيث أن المساءلة في جوهرها أمر تشاركي تقوم على التواصل والتفاعل بين جميع العاملين، واستعدادهم بأن يجعلوا أنفسهم موضع مساءلة وشفافية أما مرؤوسيههم وملائهم الآخرين، والتوجه لاحترام كفاءات الآخرين والعناية بالأمور الموكلة لهم بدلاً من إهمالها.

وأشار غرين وونتريز (Greene & Winters, 2005) إلى أن الاهداف المنشودة من تحديد مكونات وعناصر المساءلة تبرز في توضيح إيجابيات وسلبيات تطبيقها في المؤسسات التربوية.

ويمكن الاستنتاج بناء على ما سبق أن من أهم الأبعاد والعناصر التي يمكن أن يقوم عليها نظام المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية هي كالاتي: بُعد المناهج، وبُعد الطلبة، وبُعد الإشراف التربوي، وبُعد المعلمون، وبُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تم عرضها وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وقد تم تصنيفها في مجموعتين وفق الآتي:

1. دراسات سابقة ذات الصلة ببطاقة الأداء المتوازن

هدفت دراسة مسودة (2004) إلى تقييم أداء الجامعات الخاصة في الاردن في ضوء تطبيق نظام علامات بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الاعتماد على أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المؤسسة، لتحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تصميم ثلاثة استبانات لتقييم أداء الجامعات الخاصة بناءً على المؤشرات غير المالية المتعلقة بمحور المستفيدين، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير، وقد وزعت الاستبانات على فئات عينة الدراسة في هذه الجامعات التي تمنح درجة البكالوريوس في معظم التخصصات العلمية، والبالغ عددها (9) تسع جامعات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم الاعتماد على القوائم المالية المدققة والتي تصدر عن هذه الجامعات لتقييم أدائها المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية خلال الفترة ما بين 1998-2002م. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

حصلت الجامعات الخاصة على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويليهم الموظفون، ومن ثم الطلبة، بناءً على المؤشرات غير المالية، مع ملاحظة عدم وجود اتفاق بين هذه الفئات في تقييم أداء الجامعات. وحصل محور التعلم والتطوير على أقل وسط

حسابي من قبل جميع فئات الدراسة، وهذا يتطلب زيادة اهتمام الجامعات الخاصة بهذا المحور وما يتعلق به من بنود وذلك للارتقاء بمستوى أدائها.

وهدف دراسة فريد وميرفخرديتي ونجاتي (Farid & Mirfakhredini & Nejati, 2008) إلى تحديد أولويات التطبيق ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وكانت الدراسة في التعليم العالي في إيران، وكانت عينة الدراسة الاساتذة الجامعيين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت الدراسة أهمية كل من مؤشر من مؤشرات تقييم الأداء لهذه البطاقة، والكشف عن وزن كل مؤشر مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

وهدف دراسة حسن وأحمد (2011) التعرف إلى امكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكيفها لقياس وتقويم أداء جامعة الموصل، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة تكونت من (181) لطلبة الدراسات العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة الموصل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إلى تباين تطبيق كل من بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ووجود تطبيق لبعد التعلم والنمو من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

وأجرى سوديرمان (Sudirman, 2012) دراسة بهدف توضيح الطريقة الجيدة التي يمكن أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة حسن الدين في اندونيسيا، وتم تغيير النموذج الاصلي لهذه البطاقة وإقتراح اخر جديد يتوافق إلى حد كبير مع خصوصية هذه الجامعة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات. وتوصلت

الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من هذا النموذج بصفة واسعة في تقييم الأداء المتميز، والتركيز على استيرراتيجية التوافق، والعلاقات السببية والأثر.

وهدف دراسة مدني (2014) إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات بمحاور الاربعة (العملاء، والمالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية، حيث تمثلت عينة الدراسة من 30 فردًا من عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية بالكليات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ضعف بعض جوانب أداء هذه الجامعة.

وهدف دراسة الهنيني وزيادات (2014) الى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الادارية والتدريسية العاملتين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، والى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة {المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو}. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة 75 مستجيبا يمثلون الهيئتين الادارية والتدريسية العاملتين في الجامعات الرسمية، وقد توصلت الدراسة الى أنه يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الادارية والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، وأن تلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد (محاور) بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق

بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعء العملاء (الطلبة)، وما يتعلق ببعء البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل وإيجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج بالنسبة لبعء التعلم والنمو.

وأجرى رضية وأحمد ومحمد (2016) دراسة هدفت التعرف إلى قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء كوسيلة لضمان الجودة، وطبقة هذه الدراسة في جامعة أبي بلقايد الجزائرية. وتم تطوير ثلاث استبانات لجمع البيانات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاستفادة من بيانات ووثائق من وزارة التعليم العالي وتقرير التنمية المستدامة. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على إستحداث برامج جديدة وتخصصات جديدة حسب المتطلبات العلمية، مما يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الجامعات الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة بالمساءلة الإدارية

هدفت دراسة الدريني (2000) التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة العاصمة نحو المساءلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً من المدارس الثانوية، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة العاصمة إيجابية نحو المساءلة الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات تعزى لمتغير النوع

الاجتماعي، ونوع المدرسة. وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخدمة وطبيعة الكلية.

وأجرت الزعبي (2003) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة بالاختيار العشوائي من (228) موظفاً ممن يشغلون مناصب قيادية في (12) مديرية من مديريات التربية والتعليم، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطوير أداتين للدراسة الأولى لتعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية، والثانية لتعرف معوقات المساءلة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الخدمة والمنطقة والمؤهل العلمي والجنس. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الخدمة والجنس والمؤهل العلمي، بينما كان لمتغير المسمى الوظيفي فرق لصالح مديري التربية والتعليم.

وفي دراسة أجراها العمري (2004) هدفت إلى تعرّف واقع المساءلة التربوية من خلال تحليل نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودرجة مساءلة الفئات المعنية بتحقيق النتائج التربوية، ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعوقات التي تعترض تنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، وقد تم تطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، فضلاً عن سؤال مفتوح. وطبقت هذه الأداة على عينة مكونة من (662) فرداً تم اختيارهم عشوائياً. وتوصلت الدراسة إلى تطوير أنموذج للمساءلة التربوية من سبعة عناصر هي: الأهداف

التربوية، والأهداف التعليمية، ومعايير تحقق الأهداف التربوية، والوصف الوظيفي، والإعلام التربوي، والمكافآت والعقوبات.

وقامت أخو ارشيدة (2004) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية إذ بلغ عدد أفرادها (585)، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة هما: استبانة درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة، واستبانة فاعلية المدرسة كما يراها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن، وقد وضحت النتائج أن العلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات بمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدرسة قوية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة وعي المعلمين بمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخدمة والجنس.

أما دراسة آل الحارث (2005) فقد هدفت التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك تعرف أثر متغيرات (الجنس، الخدمة، نوع المدرسة، مكان وجودها، المؤهل العلمي، طبيعة الكلية التي تخرج فيها المدير والمديرة، نوع التخصص) على اتجاهاتهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ومديرة، منهم (266) مديراً و (154) مديرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات محايدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهاتهم

تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الخاصة. وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم، وفروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

كما وأجرت الراسبي (2006) دراسة هدفت إلى تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان من خلال دراسة واقع مساءلة الأداء في الميدان التربوي بالسلطنة. وتكونت عينة الدراسة من (2393) فردًا من رؤساء أقسام مديريات التربية، والمشرفين ومديري المدارس. وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر المساءلة الأداء جاءت بدرجة كبيرة في مجالي نظام التقرير عن النتائج التربوية والوصف الوظيفي، وجاءت بدرجة متوسطة في مجالات الأهداف التعليمية، والأهداف التربوية، والمعايير ونظام التقييم، ونظام الحوافز، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الاجتماعي، وكانت لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح فئة دبلوم متوسط، ولمتغير طبيعة العمل، ولصالح فئة المشرفين والمديرين والمعلمين، ولمتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح فئة 11 سنة فأكثر. وبينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وقام المدني (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى المساءلة الإدارية وتطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من (87) فردًا من جميع مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومساعدتهم وعددهم (42) إدارة. وقد أظهرت النتائج أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة غالبًا لمحوّر تطبيق المساءلة الإدارية، كما بينت عدم وجود فروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها تبعًا

لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخدمة، والمسمى الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة والمجالات مجموعة ككل مع المعوقات، وقد بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال الجوانب الشخصية مع المعوقات.

وهدف دراسة دوجان (Duggan, 2009) التعرف إلى مدى تفهم القائمين على المدارس بتأثير المساءلة الإدارية المدرسية على تحسين جودة مخرجات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة مكونة من (400) العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب استراليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود توتر حاصل بين الاساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياساتها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الاجراءات البيروقراطية التي يواجهونها.

وجاءت دراسة لاوندا (Lawanda, 2009) بهدف التعرف إلى مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديراً، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم اجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الاكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

قامت الحسن (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى تعرف تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة العاملين في مديريات التربية والتعليم. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة (245) فردًا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المساءلة الإدارية التربوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي.

وأجرت أتاфия (Ataphia, 2011) دراسة هدفت إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية ومعرفة درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (353) فردًا يعملون في (31) مدرسة، وتم اختيار عينة بطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب أفراد العينة على استبانة المساءلة حيث كشفت الدراسة أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة.

أجرى الشهراني (2013) دراسة هدفت إلى تحديد واقع تطبيق مديرات المدارس الحكومية في شمال الرياض للمساءلة الإدارية من وجهة نظرهن وفقاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، واستخدمت المنهج الوصفي وقامت بتصميم استبانة طبقتها على عينة عشوائية مكونة من 50 مديرة، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق المساءلة الإدارية كان مرتفعاً ولا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأجرت عيسان والخروصي (2016) دراسة بهدف التعرف إلى متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، والكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الوظيفية. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وعددها (171) مديراً ومديرة من مجموع المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان. وتم تطوير استبانة، تكونت من (48) فقرة، وتوزعت على ثلاثة محاور وهي شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، وشروط فريق المساءلة الإدارية. وتبينت النتائج أن متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عُمان بدرجة مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراه/ الماجستير، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية وتعزى لصالح ذوي الخدمة الأكثر.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تنوعت أهداف الدراسات التي تناولت متغير بطاقة الأداء المتوازن في المجال التربوي حيث أن بعضها تناول بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية. وهدفت

بعضها إلى معرفة درجة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات كدراسات حالة دون ربطها بأي متغير مثل حسن واحمد (2011) ودراسة سوديرمان (Sudirman, 2012) ودراسة مدني (2014) ودراسة رضية واحمد ومحمد (2016).

وتبين أن بعض الدراسات تناولت متغير المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، كما في دراسة أخو ارشيدة (2004) وفاعلية المدرسة، ودراسة دوجان (Duggan, 2009) واثرها على تحسين جودة المخرجات المدرسية، ودراسة حسن (2010) ومتغير الفاعلية الإدارية.

وقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي اعتمدت عليها للحصول على المعلومات فقد اعتمد معظمها على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للتعرف على درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين مثل دراسة عيسان والخروصي (2016) ودراسة رضية واحمد ومحمد (2016).

وقد استفادت الباحثة من أدبيات الدراسات السابقة في استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة، علاوة على تطوير أداتي الدراسة والمنهج المستخدم، ومناقشة النتائج وتفسيرها. وتعتبر الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والمساءلة الإدارية حديثة نسبياً وخصوصاً العربية منها؛ وعلى المستوى المدارس الثانوية جاء الاهتمام متأخراً نوعاً ما، وأولها دراسة الدريني (2000)، ودراسة أخو ارشيدة (2004) وكانت للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى. حيث

جاء تطبيقها على المدارس الثانوية، وبالتالي تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى التي تهدف لدراسة درجة امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالمساءلة الإدارية على مستوى مؤسسات التربية في الوطن العربي بما تحوي من أدب نظري وما قامت الباحثة به لتطوير اداة الدراسة، والأولى كذلك بالنسبة لمجتمع الدراسة - حسب علم الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتهما الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات وجاءت كالآتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ضمن حدود الدراسة والبالغ عددهم (1178) معلم ومعلمة في (43) مدرسة ثانوية حسب معلومات مديريات التربية والتعليم في لواء قسبة مأدبا ولواء قسبة ذيبيان - للعام الدراسي 2017-2018. كما هو موضح بالجدول (1) أدناه.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب الجنس

المجموع	لواء قسبة ذيبيان		لواء قسبة مأدبا		المنطقة
	الجنس		الجنس		البند
	أناث	ذكور	إناث	ذكور	
43	7	8	15	13	عدد المدارس الثانوية الحكومية
1178	270	218	390	300	عدد المعلمين في المدارس الثانوية

عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

1. العينة العنقودية العشوائية، وتم اختيار 23 مدرسة بما يقارب 50% من العدد الكلي للمدارس

الثانوية في كل من لوائي قصبه مآدبا وقصبه ذيبان.

2. العينة العشوائية البسيطة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية وبلغ عددها (291)

وفقا لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان

(Krejcie & Morgan, 1970). كما هو موضح بالجدول رقم (2) أدناه:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيفات	العدد	المجموع
الجنس	ذكور	128	291
	اناث	163	
التخصص	علمي	93	291
	أدبي	198	
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	226	291
	دراسات عليا	65	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	291
	من 5 إلى أقل من 10	58	
	10 سنوات فأكثر	182	
المجموع			291

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وممارسة المساءلة الإدارية والإفادة منها في بناء أداتي الدراسة، كما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الزعبي (2003) ودراسة حسن واحمد (2011) ومدني (2014) والدريني (2000) ودراسة الشهراني (2013)، وكانت كالاتي:

1. استبانة لدراسة بدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

2. استبانة لدراسة درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

صدق أداتي الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري للأدتين وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولى (الملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخدمة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (11) (الملحق رقم 2)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت الاستبانتين بصيغتهما النهائية كما في الملحق رقم (3).

ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

(3، 4) ادناه وهي كالآتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (20)

من المعلمين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لعينة الدراسة.

جدول (3)

معاملات ثبات استبانة بطاقة الأداء المتوازن بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	البُعد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	المالي	0.85	0.90
2	الطلبة	0.84	0.89
3	العمليات الداخلية	0.88	0.96
4	التعلم والنمو	0.86	0.88
5	الاجتماعي	0.86	0.92
	الدرجة الكلية للأداء المتوازن	0.89	

يظهر الجدول رقم (3) معاملات ثبات استبانة الأداء المتوازن بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث

تراوحت بين (0.84 - 0.88) وأعلى معامل ثبات كان لُبُعد العمليات الداخلية، وكان معامل الثبات

للدرجة الكلية للأداء المتوازن (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق

الداخلي وتراوحت بين (0.88 - 0.96)، وأعلى معامل ثبات لُبُعد العمليات الداخلية.

جدول (4)

معاملات ثبات استبانة المساءلة الإدارية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	البُعد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	المناهج	0.81	0.75
2	الطلبة	0.94	0.93
3	الإشراف التربوي	0.86	0.92
4	المعلمون	0.84	0.89
5	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	0.88	0.88
	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية	0.90	

يظهر الجدول رقم (4) معاملات ثبات استبانة المساءلة الإدارية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

حيث تراوحت بين (0.81 - 0.94) وأعلى معامل ثبات كان لِبُعد الطلبة، وكان معامل الثبات للدرجة

الكلية للمساءلة الإدارية (0.90) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق

الداخلي وتراوحت بين (0.75 - 0.92)، وأعلى معامل ثبات للِبُعد الإشراف التربوي.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وهو فئتان: ذكور وأناث.
- التخصص وهو نوعين: علمي، إنساني.
- المؤهل العلمي وهو فئتان: بكالوريوس فأقل، دراسات عليا.

- عدد سنوات الخدمة وهي ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

2. المتغيرات التابعة: الأداء المتوازن، المساءلة الإدارية.

المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t- test)، لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفية.

4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

5. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

6. تم تحديد درجة امكانية استخدام مديري المدارس للأداء المتوازن وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك : يكون الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33)

ويكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)

ويكون الدرجة المرتفعة من (3.68- 5)

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس.

إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. إعداد أداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
4. الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم.
5. وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الحكومية لتسهيل تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة.
6. تطبيق أداتي الدراسة على العينة.
7. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
8. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
9. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف استقصاء العلاقة بين درجة

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس وبدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من

وجهة المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة إمكانية

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين

بشكل عام ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (5) ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليًا.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية الاستخدام
5	الاجتماعي	3.72	1.03	1	مرتفعة
4	التعلم والنمو	3.70	0.95	2	مرتفعة
1	المالي	3.67	1.04	3	متوسطة
2	الطلبة	3.58	0.91	4	متوسطة
3	العمليات الداخلية	3.47	1.03	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.83		متوسطة

يظهر الجدول (5) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.83)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 – 3.72)، وجاء في الرتبة الأولى البُعد الاجتماعي، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء البُعد المالي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة بُعد الطلبة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة، والرتبة الأخيرة بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. البُعد الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية الاستخدام
23	تعمل إدارة المدرسة على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها مجتمعها.	3.87	1.10	1	مرتفعة
22	تتبنى إدارة المدرسة دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي.	3.85	1.19	2	مرتفعة
24	تشجع إدارة المدرسة الأنشطة المجتمعية الخيرية.	3.68	1.20	3	مرتفعة
25	تشارك إدارة المدرسة المجتمع المحلي في بعض الأنشطة (مثل التشجير والتنظيف وحماية البيئة والقائمين فيها).	3.60	1.14	4	متوسطة
26	تتمى إدارة المدرسة روح المشاركة والتعاون لطلبتها.	3.59	1.17	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	1.03		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (6) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد الاجتماعي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 – 3.87)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (23) والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها مجتمعها"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "تتبنى إدارة المدرسة دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة الأنشطة المجتمعية الخيرية" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري

(1.20) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (25) والتي تنص "تشارك إدارة المدرسة المجتمع المحلي في بعض الأنشطة (مثل التشجير والتنظيف وحماية البيئة والقاطنين فيها)"، وجاءت في الرتبة الأخيرة فقرة رقم (26) والتي تنص "تنمي إدارة المدرسة روح المشاركة والتعاون لطلبتها" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

2. بُعد التعلم والنمو

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية الاستخدام
20	يحث العاملين على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائهم.	3.86	1.14	1	مرتفعة
15	يوفر المعلومات اللازمة للعاملين.	3.78	1.25	2	مرتفعة
17	يغرس الولاء الوظيفي لدى العاملين.	3.75	1.21	3	مرتفعة
19	يستثمر طاقات العاملين.	3.73	1.17	4	مرتفعة
18	يوفر نظام حوافز فعال للعاملين.	3.65	1.30	5	متوسطة
21	يطور أنظمة المدرسة لتلائم التقنية.	3.61	1.15	6	متوسطة
16	يوفر البيئة الملائمة للإبداع لدى العاملين.	3.48	1.27	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.95		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (7) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد التعلم والنمو كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت الفقرات هذا البُعد جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 – 3.86)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (20) والتي تنص على "يحث العاملین على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائهم"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرات رقم (15)، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.25) والتي تنص على "يوفر المعلومات اللازمة للعاملين" وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يغرس الولاء الوظيفي لدى العاملين" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.21)، والرتبة الرابعة للفقرة رقم (19) والتي تنص على "يستثمر طاقات العاملين"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة للفقرة رقم (18) والتي تنص على "يوفر نظام حوافز فعال للعاملين" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة، والرتبة السادسة وقبل الأخيرة للفقرة رقم (21) والتي تنص على "يطور أنظمة المدرسة لتلائم التقنية" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة وتنص على "يوفر البيئة الملائمة للإبداع لدى العاملين".

3. البُعد المالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد المالي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية الاستخدام
5	يلبي متطلبات الطلبة الجدد.	3.82	1.14	1	مرتفعة
3	يُحدث بيانات المدرسة ومعلوماتها المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن وضعها المالي.	3.81	1.11	2	مرتفعة
4	يستثمر موارد المدرسة المالية لتطوير أدائها.	3.66	1.14	3	متوسطة
2	يعمل مدير المدرسة على أن تون استراتيجيتها واضحة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	3.62	1.19	4	متوسطة
1	يشجع مدير المدرسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.44	1.35	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	1.04		متوسطة

يلاحظ في الجدول (8) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين للبعد المالي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.82)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يلبي متطلبات الطلبة الجدد"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.14) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.11)، والتي تنص على " يُحدث بيانات المدرسة ومعلوماتها المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن وضعها المالي"، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يستثمر موارد المدرسة المالية لتطوير أدائها" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (2) والتي تنص " يعمل مدير المدرسة على أن تون استراتيجيتها واضحة لتحقيق رؤيتها وأهدافها"، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص "يشجع مدير المدرسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" متوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة.

4. بُعد الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البعد، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الطلبة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية استخدام
9	يفتح المجال للطلبة لتقديم مقترحاتهم حول برامجهم.	3.68	1.02	1	مرتفعة
7	يوفر آليات محددة ومناسبة لمتابعة شكاوي الطلبة.	3.60	1.06	2	متوسطة
6	يعمل على تحقيق الجودة العالية والمستدامة في برامجها المقدمة للطلبة.	3.56	0.98	3	متوسطة
8	يفعل دور مشاركة الطلبة في عملية صنع القرارات التي تعنيهم.	3.47	1.17	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.58	0.91		متوسطة

يلاحظ في الجدول (9) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.58) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت الفقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة ما عدا

الفقرة رقم (9) بدرجة مرتفعة والتي تنص على " يفتح المجال للطلبة لتقديم مقترحاتهم حول برامجهم"

حيث جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.02) ، وجاء في الرتبة

الثانية الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يوفر آليات محددة ومناسبة لمتابعة شكاوي الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يعمل على تحقيق الجودة العالية والمستامة في برامجها المقدمة للطلبة" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يفعل دور مشاركة الطلبة في عملية صنع القرارات التي تعنيهم" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

5. بُعد العمليات الداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة إمكانية استخدام
12	يستثمر الوقت وينظمه، بما يتوافق مع طرق التحسين.	3.56	1.11	1	متوسطة
14	يحرص على تحسين جودة عملياتها الداخلية.	3.51	1.25	2	متوسطة
10	يواكب التطورات التكنولوجية من خلال حوسبة عملياتها المختلفة.	3.46	1.20	3	متوسطة
11	يحرص على المرونة عند تنفيذ أنشطتها وإجراءاتها العملية.	3.45	1.10	4	متوسطة
13	يطور أداء المدرسة باستخدام تكنولوجيا حديثة.	3.37	1.16	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	1.03		متوسطة

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد العمليات الداخلية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37 - 3.56)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يستثمر الوقت وينظمه، بما يتوافق مع طرق التحسين"، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يحرص على تحسين جودة عملياتها الداخلية" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يواكب التطورات التكنولوجية من خلال حوسبة عملياتها المختلفة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (11) والتي تنص "يحرص على المرونة عند تنفيذ أنشطتها وإجراءاتها العملية"، كما وجاءت الرتبة الأخيرة فقرة رقم (13) والتي تنص على "يطور أداء المدرسة باستخدام تكنولوجيا حديثة" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	المناهج	3.81	1.44	1	مرتفعة
2	الطلبة	3.74	0.90	2	مرتفعة
4	المعلمون	3.73	0.98	3	مرتفعة
3	الإشراف التربوي	3.58	0.98	4	متوسطة
5	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.47	1.00	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.94		متوسطة

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 - 3.81)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد المناهج، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد الطلبة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد المعلمون بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة لبُعد الإشراف التربوي، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

1. بُعد المناهج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد المناهج مرتبة تنازليًا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية مثل "المكتبة في خدمة المنهاج المدرسي"	4.27	1.44	1	مرتفعة
2	يتابع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق جودة التعليم.	4.01	0.97	2	مرتفعة
3	يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج.	3.75	1.16	3	مرتفعة
1	يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية.	3.74	1.22	4	مرتفعة
6	ينصح المعلمين بربط المنهاج بالبيئة المدرسية.	3.56	1.18	5	متوسطة
4	يحث المعلمين في الإستثمار الامثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهاج.	3.51	1.12	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.81	1.44		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

من وجهة نظر المعلمين لُبعد المناهج كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف

معيارى (1.44)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 4.27) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (5) والتي تنص على

"يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية مثل "المكتبة في خدمة المنهاج المدرسي"، بمتوسط

حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2)

والتي تنص على "يتابع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق جودة التعليم" بمتوسط حسابي

(4.01) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) والتي

تنص على "يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج" بمتوسط حسابي

(3.75) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (1) والتي تنص "يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية"، والرتبة الخامسة للفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة والتي تنص على " ينصح المعلمين بربط المنهاج بالبيئة المدرسية"، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (4) التي تنص على "يحث المعلمين في الإستثمار الامثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهاج" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

2. بُعد الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الطلبة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة.	3.95	0.98	1	مرتفعة
13	يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.	3.95	0.94	1	مرتفعة
12	يتأكد من ضبط المعلمين للطلبة.	3.89	1.06	3	مرتفعة
7	يتابع اهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الاولويات.	3.69	1.11	4	مرتفعة
11	يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير.	3.64	1.16	5	متوسطة
9	يتأكد من تحفيز المعلمين للطلبة.	3.54	1.16	6	متوسطة
10	يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة.	3.50	1.15	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.74	0.90		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (13) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد الطلبة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 – 3.95) وجاء في الرتبة الأولى الفقرات رقم (8)، (13) واللواتي تنص على " يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة"، "يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحرافين معياريين (0.98) (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يتأكد من ضبط المعلمين للطلبة" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يتابع اهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الاولويات" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (11) والتي تنص "يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير"، وجاءت الرتبة قبل الأخيرة فقرة رقم (9) والتي تنص على "يتأكد من تحفيز المعلمين للطلبة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، والرتبة الأخيرة لفقرة (10) والتي تنص " يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

3. بُعد المعلمون

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد المعلمون مرتبة تنازليًا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.	3.82	1.03	1	مرتفعة
21	يتابع التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية	3.80	1.19	2	مرتفعة
22	يشجع المعلمون على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي	3.72	1.00	3	مرتفعة
20	يشجع المعلمون على إجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسن الأداء	3.59	1.33	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.98		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد المعلمون كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المرتفعة ما عدا الفقرة رقم (20) إذ جاءت بالرتبة الأخيرة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 3.82) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (23) والتي تنص على "يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يتابع التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يشجع المعلمون على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.3) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (20) والتي تنص " يشجع المعلمون على إجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسن الأداء".

4. بُعد الاشراف التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا البُعد، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الاشراف التربوي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية.	3.77	1.10	1	مرتفعة
16	يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين.	3.64	1.25	2	متوسطة
17	يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية.	3.60	1.04	3	متوسطة
15	يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة.	3.57	1.12	4	متوسطة
14	يناقش أهمية الاشراف التربوي مع المعلمين.	3.51	1.20	5	متوسطة
19	يتابع برامج توجيه الأقران في المدرسة.	3.38	1.17	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.58	0.98		متوسطة

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد لأشراف التربوي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة ما عدا الرتبة الأولى للفقرة رقم (18) جاءت مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 3.77) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (18) والتي تنص على " يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية"، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين"، بمتوسط حسابي

(3.64) وانحراف المعياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف المعياري (1.04) وبدرجة متوسطة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (15) والتي تنص "يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة"، وجاءت الرتبة قبل الأخيرة فقرة رقم (14) والتي تنص على " يناقش أهمية الاشراف التربوي مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، والرتبة الأخيرة لفقرة (19) والتي تنص " يتابع برامج توجيه الأقران في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

5. بُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين ل فقرات هذا البُعد، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لبُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
24	يشارك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة.	3.70	1.20	1	مرتفعة
27	يعمل على توظيف اللامركزية في العمل الإداري.	3.44	1.05	2	متوسطة
26	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة عالية.	3.38	1.25	3	متوسطة
25	يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين.	3.36	1.15	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	1.00		متوسطة

يلاحظ في الجدول (16) أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لُبعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة ما عدا الرتبة الأولى للفقرة رقم (24)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 – 3.70) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (24) والتي تنص على "يشارك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يعمل على توطيد اللامركزية في العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف المعياري (1.05) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (26)، والتي تنص على " يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة عالية" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف المعياري (1.25) وبدرجة متوسطة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة للفقرة رقم (25) والتي تنص "يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين".

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر

المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (17) ذلك.

جدول (17)

معاملات الارتباط بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المساءلة الإدارية الكلية	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	المعلمون	الإشراف التربوي	الطلبة	المناهج	البُعد	
0.39	0.38	0.37	0.31	0.35	0.33	معامل الارتباط	مالي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
0.46	0.44	0.44	0.44	0.39	0.34	معامل الارتباط	الطلبة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
0.62	0.59	0.62	0.58	0.53	0.48	معامل الارتباط	العمليات الداخلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.002	0.000	درجة الدلالة	
0.84	0.77	0.77	0.73	0.82	0.68	معامل الارتباط	التعلم والنمو
0.00	0.00	0.00	0.001	0.00	0.00	درجة الدلالة	
0.85	0.76	0.83	0.81	0.78	0.62	معامل الارتباط	الاجتماعي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
0.75	0.70	0.72	0.69	0.69	0.58	معامل الارتباط	أداء المتوازن الكلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	

يتبين في الجدول (17) وجود علاقة إيجابية بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، إذ

بلغ معامل الارتباط (0.75) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد درجة

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد درجة ممارسة المساءلة الإدارية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة

لدرجة استخدام الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات

الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء

المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test)

تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واختبار t-

(test) تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
المالي	ذكر	128	3.78	0.84	1.73	0.08
	أنثى	163	3.88	1.17		
الطلبة	ذكر	128	3.53	0.78	-0.85	0.40
	أنثى	163	3.62	1.00		
العمليات الداخلية	ذكر	128	3.49	0.96	0.27	0.79
	أنثى	163	3.50	1.09		
التعلم والنمو	ذكر	128	3.58	0.75	-1.89	0.06
	أنثى	163	3.78	1.08		
الاجتماعي	ذكر	128	3.58	1.00	-2.04	0.04
	أنثى	163	3.82	1.47		
الأداء المتوازن الكلي	ذكر	128	3.59	0.75	-0.63	0.53
	أنثى	163	3.65	0.89		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن إذ بلغت (-0.63) وبدرجة دلالة (0.53)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد ما عدا البعد الاجتماعي ولصالح فئة الأناث.

2. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير التخصص، كما يظهر ذلك بالجدول (19).

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واختبار

(t-test) تبعًا لمتغير التخصص

البُعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
المالي	علمي	93	3.60	0.84	-	0.40
	أدبي	198	3.70	1.12		
الطلبة	علمي	93	3.63	0.78	0.69	0.49
	أدبي	198	3.56	0.97		
العمليات الداخلية	علمي	93	3.56	1.02	1.00	0.32
	أدبي	198	3.43	1.04		
التعلم والنمو	علمي	93	3.61	0.90	-	0.31
	أدبي	198	3.73	0.98		
الاجتماعي	علمي	93	3.74	0.87	0.34	0.73
	أدبي	198	3.70	1.10		
الأداء المتوازن الكلي	علمي	93	3.63	0.80	0.04	0.97
	أدبي	198	3.62	0.85		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن إذ بلغت (0.04) وبدرجة دلالة (0.97)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

3. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (20).

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واختبار t- (test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	درجة الدلالة
المالي	بكالوريوس وأقل	226	3.66	1.07	-0.37	0.71
	دراسات عليا	65	3.71	0.94		
الطلبة	بكالوريوس وأقل	226	3.54	0.91	-1.29	0.20
	دراسات عليا	65	3.71	0.92		
العمليات الداخلية	بكالوريوس وأقل	226	3.40	0.99	-2.14	0.04
	دراسات عليا	65	3.73	1.13		
التعلم والنمو	بكالوريوس وأقل	226	3.66	0.96	-1.16	0.25
	دراسات عليا	65	3.82	0.93		
الاجتماعي	بكالوريوس وأقل	226	3.70	1.02	-0.69	0.49
	دراسات عليا	65	3.79	1.08		
الأداء المتوازن الكلي	بكالوريوس وأقل	226	3.59	0.80	-1.27	0.21
	دراسات عليا	65	3.75	0.93		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن إذ بلغت (1.27 -) وبدرجة دلالة (0.21)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد ما عدا بُعد العمليات الداخلية بدرجة دلالة (0.04) ولصالح فئة الدراسات العليا.

4. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المالي	5 سنوات وأقل	51	4.40	0.64
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.41	0.83
	10 سنوات وأكثر	182	3.55	1.10
الطلبية	5 سنوات وأقل	51	4.02	0.94
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.37	0.75
	10 سنوات وأكثر	182	3.55	0.91
العمليات الداخلية	5 سنوات وأقل	51	3.88	1.11
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.06	0.81

1.03	3.49	182	10 سنوات وأكثر	التعلم والنمو
0.88	4.10	51	5 سنوات وأقل	
0.83	3.19	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.94	3.74	182	10 سنوات وأكثر	
0.92	4.06	51	5 سنوات وأقل	الاجتماعي
1.13	3.18	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.97	3.79	182	10 سنوات وأكثر	
0.78	4.09	51	5 سنوات وأقل	
0.78	3.22	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	الأداء المتوازن الكلي
0.80	3.62	182	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إمكانية استخدام

بطاقة الأداء المتوازن، تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل المعلمين ذو خدمة 5 سنوات

وأقل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبالترتبة الثانية المعلمين ذو خدمة 10 سنوات وأكثر

وبلغ المتوسط الحسابي (3.62) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي للمعلمين ذو خدمة من 5 سنوات

وأقل من 10 سنوات بالترتبة الأخيرة إذ بلغ (3.22)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة

إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)،

وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (22).

جدول (22)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
المالي	بين المجموعات	33.54	2	16.77	17.24	0.00
	داخل المجموعات	280.13	288	0.97		
	المجموع	313.67	290			
الطلبة	بين المجموعات	15.88	2	7.94	10.14	0.00
	داخل المجموعات	225.56	288	0.78		
	المجموع	241.43	290			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	18.55	2	9.28	9.22	0.00
	داخل المجموعات	289.87	288	1.01		
	المجموع	308.42	290			
التعلم والنمو	بين المجموعات	23.36	2	11.68	14.04	0.00
	داخل المجموعات	239.69	288	0.83		
	المجموع	23.59	290			
الاجتماعي	بين المجموعات	23.59	2	11.80	11.91	0.00
	داخل المجموعات	285.24	288	0.99		
	المجموع	308.83	290			
الأداء المتوازن الكلي	بين المجموعات	20.56	2	10.28	16.36	0.00
	داخل المجموعات	181.03	288	0.63		
	المجموع	201.59	290			

تبين النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)

لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F)

المحسوبة إذ بلغت (16.36) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع

الأبعاد.

ولمعرفة عائدية الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه

الجدول (23).

جدول (23)

اختبار شيفيه للفروق في درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
المالي	5 سنوات وأقل	4.40	4.40	3.41	3.55
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.41		-	- 0.14
	10 سنوات وأكثر	3.55			-
الطلبة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	5 سنوات وأقل	4.02	4.02	3.27	3.55
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.27		-	- 0.28
	10 سنوات وأكثر	3.55			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
العمليات الداخلية	5 سنوات وأقل	3.88	3.88	3.06	3.49
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.06		-	- 0.43
	10 سنوات وأكثر	3.49			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	5 سنوات وأقل	4.10	4.10	3.19	3.74
التعلم والنمو	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.19		-	- 0.36
	10 سنوات وأكثر	3.74			-

من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.19		-	- 0.55
10 سنوات وأكثر	3.74			-
الاجتماعي	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
			4.06	3.18
	5 سنوات وأقل	4.06		0.27
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.18		-
	10 سنوات وأكثر	3.79		-
	الأداء المتوازن الكلي	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل
4.09				3.22
5 سنوات وأقل		4.09	-	0.47
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات		3.22		-
10 سنوات وأكثر		3.62		-

* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ في الجدول (23) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل لجميع الأبعاد والدرجة

الكلية للأداء المتوازن.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة

لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا تعزى

لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (24).

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

الْبُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	ذكر	128	3.86	1.84	0.51	0.61
	أنثى	163	3.77	1.02		
الطلبة	ذكر	128	3.57	0.83	-2.82	0.005
	أنثى	163	3.87	0.93		
الإشراف التربوي	ذكر	128	3.45	0.99	-2.03	0.043
	أنثى	163	3.68	0.97		
المعلمون	ذكر	128	3.60	0.90	-2.02	0.04
	أنثى	163	3.83	1.04		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	ذكر	128	3.39	0.81	-1.21	0.23
	أنثى	163	3.53	1.13		
المساءلة الإدارية الكلية	ذكر	128	3.57	0.88	-1.47	0.14
	أنثى	163	3.74	0.98		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير

المساءلة الإدارية إذ بلغت (- 1.47) وبدرجة دلالة (0.14)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في كل

من بُعد المناهج والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم، ووجود دلالة إحصائية لكل من بُعد الطلبة والاشراف التربوي والمعلمون وكانت لصالح فئة الأنثى.

1. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص، كما يظهر ذلك بالجدول (25).

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص

البُعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	علمي	93	3.45	0.86	-3.60	0.00
	أدبي	198	3.97	1.62		
الطلبة	علمي	93	3.43	0.72	-4.57	0.00
	أدبي	198	3.88	0.94		
الاشراف التربوي	علمي	93	3.51	0.80	-0.95	0.34
	أدبي	198	3.61	1.06		
المعلمون	علمي	93	3.58	0.90	-1.75	0.08
	أدبي	198	3.80	1.02		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	علمي	93	3.40	0.86	-0.93	0.36
	أدبي	198	3.51	1.06		
المساءلة الادارية الكلية	علمي	93	3.47	0.78	-2.62	0.009
	أدبي	198	3.76	1.00		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير المساءلة الادارية إذ بلغت (2.62 -) وبدرجة دلالة (0.009) لصالح تخصص الأدبي، وكذلك وجود دلالة إحصائية في بُعدي المناهج، الطلبة وكانت لصالح فئة تخصص أدبي.

2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير

المؤهل العلمي

النُبة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	بكالوريوس وأقل	226	3.84	1.56	0.77	0.44
	دراسات عليا	65	3.68	0.89		
الطلبة	بكالوريوس وأقل	226	3.72	0.92	-0.59	0.56
	دراسات عليا	65	3.80	0.82		
الاشراف التربوي	بكالوريوس وأقل	226	3.55	1.03	-1.07	0.29
	دراسات عليا	65	3.69	0.81		
المعلمون	بكالوريوس وأقل	226	3.76	0.98	1.00	0.32
	دراسات عليا	65	3.62	1.01		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	بكالوريوس وأقل	226	3.49	0.98	0.69	0.50
	دراسات عليا	65	3.39	1.08		
المساءلة الادارية الكلية	بكالوريوس وأقل	226	3.67	0.97	0.26	0.79
	دراسات عليا	65	3.64	0.84		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير المساءلة الادارية إذ بلغت (0.26) وبدرجة دلالة (0.79)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (27).

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الْبُعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناهج	5 سنوات وأقل	51	3.95	0.88
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.21	0.99
	10 سنوات وأكثر	182	3.95	1.63
الطلبة	5 سنوات وأقل	51	3.94	0.81
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.26	0.97
	10 سنوات وأكثر	182	3.83	0.85
الإشراف التربوي	5 سنوات وأقل	51	3.53	1.25
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	58	3.29	1.14
	10 سنوات وأكثر	182	3.69	0.82
	5 سنوات وأقل	51	3.88	1.01

0.96	3.41	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	المعلمون
0.97	3.79	182	10 سنوات وأكثر	
1.14	3.54	51	5 سنوات وأقل	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
0.78	3.21	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
1.02	3.54	182	10 سنوات وأكثر	
0.98	3.77	51	5 سنوات وأقل	المساءلة الادارية الكلية
0.89	3.28	58	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.92	3.76	182	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المساءلة

الادارية، تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل المعلمين ذو خدمة 5 سنوات وأقل وكذلك

المعلمين ذو خدمة 10 سنوات وأكثر على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95) ويليهما جاء المتوسط

الحسابي للمعلمين ذو خدمة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.69)، ولتحديد فيما إذا

كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (28).

جدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المساءلة الادارية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
المناهج	بين المجموعات	25.24	2	12.77	6.38	0.002
	داخل المجموعات	576.67	288	2.00		
	المجموع	602.21	290			
الطلبة	بين المجموعات	16.88	2	8.44	11.12	0.000
	داخل المجموعات	218.46	288	0.76		

			290	235.34	المجموع	
0.062	3.70	3.52	2	7.04	بين المجموعات	الإشراف التربوي
		0.95	288	273.97	داخل المجموعات	
			290	281.02	المجموع	
0.018	4.09	3.88	2	7.75	بين المجموعات	المعلمون
		0.95	288	273.08	داخل المجموعات	
			290	280.82	المجموع	
0.087	2.46	2.46	2	4.91	بين المجموعات	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
		1.00	288	287.29	داخل المجموعات	
			290	292.20	المجموع	
0.002	6.38	5.46	2	10.92	بين المجموعات	المساءلة الإدارية الكلية
		0.86	288	246.25	داخل المجموعات	
			290	257.17	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)

لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت

(6.38) وبدرجة دلالة (0.002) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع الأبعاد ما عدا بُعد

الإشراف التربوي وبعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات

الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (29).

جدول (29)

اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة المساءلة الادارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البُعد	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
			3.95	3.21
			3.94	0.01
المناهج	5 سنوات وأقل	3.95	–	0.74*
	من 5 سنوات وأقل	3.21		–
	10 سنوات وأكثر	3.94		–
الطلبة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
			3.94	3.26
			3.83	0.11
	5 سنوات وأقل	3.94	–	0.68*
	من 5 سنوات وأقل	3.26		–
	10 سنوات وأكثر	3.83		–
المعلمون	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
			3.88	3.41
			3.79	0.09
	5 سنوات وأقل	3.88	–	0.47*
	من 5 سنوات وأقل	3.41		–
	10 سنوات وأكثر	3.79		
المساءلة الادارية الكلية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
			3.78	3.28
			3.76	0.02
	5 سنوات وأقل	3.78	–	0.50*
	من 5 سنوات وأقل	3.28		–
	10 سنوات وأكثر	3.76		–

* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ في الجدول (29) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل لجميع الأبعاد والدرجة

الكلية للمساءلة الادارية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضًا لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على " السؤال الأول: ما درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (4) أن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) والانحراف المعياري (0.83)، وجاءت جميع الأبعاد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.47) وحد أعلى بمقدار (3.72). وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تكون طبيعية ويعود ذلك إلى اهتمام المدارس الثانوية بالمفاهيم الحديثة التي تعمل على تطوير العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن تمثل أبعاد أساسية في الإدارة المدرسية سواء طبقت ضمن استخدام البطاقة أم لا، كما أن المدارس الثانوية تقع تحت طائلة المسؤولية الاجتماعية والرقابة من قبل جميع ملثقي الخدمة كونها بمرحلة دراسية أكثر حساسية، والتي تمثل مرحلة انتقالية إلى الحياة الجامعية، وكون مدير المدرسة هو القائد التربوي

المعني بتطبيق مثل هذه المفاهيم والمبادئ التربوية الحديثة والتي لا تتجزء عن العمل الإداري والتعليمي، مما انعكس على استجابات افراد العينة.

كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أن المستجيبين من أفراد العينة يميلون ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض من مدارئهم الذي ربما يعتقدون بأنه قد يؤثر سلبًا على علاقتهم معهم، مما قد يؤثر أيضًا على تقييمهم وتقاريرهم السنوية.

وبشكل عام يمكن تفسير هذه النتيجة التي جاءت بدرجة متوسطة على أنها نتيجة إيجابية إذ يشعر المعلمون بأن امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كانت درجة مرضية، كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة لتبني مدراء المدارس مفهوم الأداء المتوازن وإدراكهم لاهمية تطبيقه وهذا بدوره انعكس على استجابة أفراد العينة.

وعند الرجوع إلى أبعاد الاستبانة التفصيلية يلاحظ أن البُعد الاجتماعي والذي حصل على أعلى رتبة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، يوضح أنّ هناك مستوى عالي من الانفتاح والوضوح بكافة أشكال العمل الإداري وخاصة مع المجتمع المحلي. إذ ان استجابة أفراد الدراسة كانت ايجابية، كما أن الممارسات المتعلقة بالبُعد الاجتماعي يمثل البنية الاساسية للعملية التعليمية، وذلك لاهتمام المدرسي باشارك المجتمع المحلي والذين يمثلون اولياء الامور كون اطفالهم يمرون في مرحلة انتقالية حساسية تتطلب الاهتمام المشترك لحصول الطلبة على اعلى النتائج الممكنة.

وأظهرت النتائج أيضًا أن بُعد التعلم والنمو جاء بالرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة أيضًا بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.95)، ومما لا شك فيه أن المدارس الثانوية تُعنى وبشكل

خاص بالعملية التعليمية وكافة الممارسات التي تعمل على زيادة مستوى التعلم والنمو كونها تقيس بالنتائج النهائية لمرحلة الثانوية والتي تأتي ضمن أولويات الادارة المدرسية وجاءت بدرجة مرتفعة. وجاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.04) للبُعد المالي، وتعزو الباحثة وتعزو الباحثة حصوله على الدرجة المتوسطة ربما كونها مدرسة حكومية لا يوجد لديها اي مردود مالي ثابت تسعى للحصول عليه وانما تقتصر فقط على الجوانب المالية البسيطة والتي تمول من الوزارة. وجاءت بالرتبة الرابعة بعد الطلبة والذي يمثلون جوهر العملية التعليمية والتي يعتمد عليهم في صناعة جيل المستقبل وجاءت بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك ربما على ان اهتمامات الادارة المدرسية في المدارس الثانوية تصب في العملية التعليمية وانهاء المناهج الدراسية دون اشراك الطلبة باي اعمال لا منهجية وذلك لضيق الوقت مما انعكس على استجابة افراد العينة، وجاءت بالرتبة الاخيرة بعد العمليات الداخلية وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03) وربما يعود ذلك على عدم رضا المعلمين عن الممارسات الادارية الداخلية مع الاهتمام المتزايد بالعملية التعليمية وانهاء المناهج للمرحلة الثانوية حسب الوقت المحدد مما يقلل من التركيز على المهام الادارية الداخلية ويؤثر بشكل سلبي عليها.

وتشير نتائج فقرات البُعد الاجتماعي الحاصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.03) ودرجة مرتفعة، أنّ الفقرة رقم (23) حصلت على أعلى مرتبة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها مجتمعها"، ربما يعزى ذلك إلى اهتمام

المدارس الثانوية بالجوانب والمشكلات البيئية التي يعاني منها المجتمع والتي تؤثر على الطلبة في هذه المرحلة العمرية الحساسة التي تسعى كل من المدرسة والاهالي إلى أبعاد الطلبة عن اي مؤثرات في البيئة المحيطة يمكن أن تؤثر على تحصيلهم العلمي. وجاءت الفقرة رقم (26) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.17) والتي تنص على "تنمي إدارة المدرسة روح المشاركة والتعاون لطلبتها" كما أنها جاءت أيضًا بدرجة متوسطة إلا أنها أدنى الفقرات في هذا البُعد، ويُعزى ذلك إلى أن اهتمام المدارس الثانوية الذي يصب على الطلبة والعملية التعليمية، كما وتركز الادارة على انتهاء المناهج الدارسية والتي تحتاج الى الوقت والجهد من المعلمين مما يقلل من ممارسة الأنشطة اللامنهجية للطلبة وهذا بدوره انعكس باستجابة افراد العينة.

وعند النظر إلى نتيجة بُعد التعلم والنمو الذي جاء بالرتبة الثانية والحاصل على متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، نجد أن الفقرة (20) والتي تنص على "تحث إدارة المدرسة العاملين على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائهم" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على أهمية رفع كفاءة وأداء المعلمين في المدارس الثانوية لما لهم من دور فعال واساسي في تحصيل الطلبة بالاضافة إلى ان معلمون هذه المرحلة يسعون إلى تطوير ذواتهم سعيًا للحصول على العلاوات من وزارة التربية والتعليم، علاوة على نشر ثقافة الدروس الخصوصية مما يجعل المعلم يسعى للتطوير والانتشار وتسويق نفسه، في حين ان الفقرة رقم (16) جاءت بالرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة والتي تنص "يوفر البيئة الملائمة للإبداع لدى العاملين" وترى الباحثة أنه هذه النتيجة ربما تعود على ضغط

وقت الفصل الدراسي لتحقيق الاهداف التعليمية وإنهاء المنهاج المعتمد بفترة محددة مما يجعل الإدارة لا تهتم بالجوانب الابداعية مما أثر على استجابة افراد العينة.

وتُظهر نتائج الفقرات في البعد المالي الحاصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.04)، أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يلبي متطلبات الطلبة الجدد" والحاصل على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى أن المدارس الثانوية تسعى دائما إلى استقطاب الطلبة الجدد في مستوى أكاديمي وتحصيل علمي مرتفع واولئك الصفوف مما يجبر المدرسة إلى تلبية طلباتهم لاستمرارهم أو انتقالهم للمدرسة أو ربما توقع إدارة المدرسة أن الطلبة الجدد ربما يملكون المهارات والقدرات الأكاديمية المرتفعة التي ربما سيحصلون على علامات مرتفعة في هذه المرحلة ويتم تلبية طلباتهم لتوفير البيئة المناسبة للتأقلم على جو العام بالمدرسة. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" وترى الباحثة ربما أن افراد العينة ليس لديهم المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وهي تتعلق بمواضيع حساسة الا وهي موضوع قياس الأداء الذي يسعى الجميع الى الابتعاد عن اعطائه درجة مرتفعة. وايضاً ربما لعدم وجود هذه البطاقة وعدم تشجيع المدير له، جاءت بدرجة متوسطة تخوفاً من اطلاع مدير المدرسة على استجابات المعلمين مما يؤثر على علاقتهم وتحسناً لاي اضطراب بالعلاقة بين المعلم والمدير.

وتُظهر نتائج بُعد الطلبة والذي حصل على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة، حيث أن الجوهر الاساسي للعملية التعليمية هي العنصر البشري

وهم الطلبة التي يعتمد عليهم في بناء المستقبل وفي مرحلة انتقالية، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يفتح المجال للطلبة لتقديم مقترحاتهم حول برامجهم" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، كما وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تدل على قناعة المدير بالدور الرئيس لمشاركة الطلبة بمقترحاتهم ورائهم، كما أن الاهتمام بالعملية التعليمية التي يسعى إليها كل من المعلمين والادارة ويمكن أن تؤثر مقترحات الطلبة حول برامجهم تأثير ايجابي والذي يؤثر بدوره على تحصيل الطلبة في نهاية المرحلة الثانوية، بينما الفقرة رقم (8) والتي جاءت بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة والتي تنص "يفعل دور مشاركة الطلبة في عملية صنع القرارات التي تعنيهم" وربما حصولها على هذه الرتبة وبدرجة متوسطة كون الادارة المدرسية في هذه المرحلة الثانوية تركز اهتمامها على الجانب العملية التعليمية والمنهاج الدراسي وتحصيل الطلبة ويقل الاهتمام باي جوانب اخرى ومنها تفعيل مشاركة الطلبة بصنع القرارات المركزية والتي تتم من الادارة فقط.

وجاء بُعد العمليات الداخلية بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يستثمر الوقت وينظمه، بما يتوافق مع طرق التحسين" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة مما يدل على اهمية الوقت في هذه المرحلة التعليمية التي تستثمر كل جزء منها في انتهاء المنهاج الدراسي بالاضافة الى أن بعض المدارس يقومون بمبادرات لتدريس اضافي لانتهاء المنهاج أو دورس تقوية لضمان التحصيل العلمي المرتفع. في حين حصلت الفقرة (13) والتي تنص على "يطور أداء المدرسة باستخدام تكنولوجيا حديثة" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة

مرتفعة وربما يعزى ذلك إلى ان تطوير التكنولوجيا يعتمد وبشكل رئيس على الجانب المالي ومخصصات المدارس الحكومية محدودة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة حسن وأحمد (2011) وذلك لأنّ نتائج هذه الدراسة أظهرت تباين لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة. واختلفت مع كل من دراسة سوديرمان (Sudirman, 2012) في أن الدرجة الكلية لامكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن جاءت مرتفعة، وكذلك مع دراسة رضية واحمد ومحمد (2016) في ارتفاع الوعي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تمكنهم من تطبيقها، في حين أن هذه الدراسة كان درجة امكانية الاستخدام لبطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة مما يدل على انخفاض درجة الوعي بأبعادها لدى افراد عينة الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على " ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟"

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) أن درجة الكلية لممارسة المساءلة الادارية وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة. كما أن درجة جميع الأبعاد جاءت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة مما يدل على ممارسة الادارة التربوية التي تنعكس على الادارة المدرسية لممارسات وسلوكيات تحت على المساءلة، حيث جاء في الرتبة الاولى بعد المناهج بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.44) وهذه النتيجة واقعية في هذه المرحلة كون المرحلة الثانوية يتم متابعتها من قبل العاملين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم وتقع تحت طائلة الرقابة والمسؤولية ومتابعة جميع افراد المجتمع، مما يجعل الممارسات التي تقوم بها الادارة المدرسية بما يتعلق

بالمناهج ذو شفافية ومساءلة عالية. وفي الرتبة الثانية بعد الطلبة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90) وتعزو الباحثة ذلك الى ان العنصر الالهم والرئيس في هذه المرحلة هم الطلبة فجميع الممارسات التي تقيس هذه البعد تكون واضحة وصريحة، مع تزايد العلاقات الاجتماعية مع اولياء الامور في هذه المرحلة الانتقالية لابنائهم وانعكس ذلك على افراد عينة الدراسة والتي أظهرت انها جاءت بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) بعد المعلمون وجاء بدرجة مرتفعة، كون المعلمون هم العنصر الثاني الاساسي بعد الطلبة والتي تقوم عليه العملية التعليمية فوضوح كافة الامور التي تتعلق بالمعلمين امر ضروري واساسي لسير العملية التعليمية بشكل سليم مما يؤدي الى تحقيق الاهداف التي تصبو إليها المدارس الثانوية. وجاء في الرتبة الرابعة وقبل الاخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، بعد الاشراف التربوي والذي يمثل الاسلوب العلمي الذي يعمل على تطوير العملية التعليمية التعليمية ونمو الطلبة من خلال امتلاك المعلمين احدث الاساليب التعليمية المتنوعة التي تعمل على تحفيز الطلبة والمعلمون للقيام بادوارهم ومسؤولياتهم على أتم صورة، وربما جاءت بالدرجة المتوسطة لعدم رضى افراد العينة عن عملية الاشراف التربوي مما أثر على استجاباتهم، وجاء في الرتبة الاخيرة بعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى ان العملية التعليمية عملية مركزية والقرارات والتعليمات الداخلية واضحة ولا تتطلب علاقة مباشرة مع مديرية التربية والتعليم إلا في حالات استثنائية وتتم اغلبها خلال عملية الاشراف التربوي مما يقلل من العلاقة معهم وهذا يدل على حصوله على الرتبة

الاحيرة، جاءت بدرجة متوسطة كونه لا بد من وجود علاقة مع الادارة الرئيسية في مديرية التربية والتعليم.

وعند النظر على فقرات بعد المناهج فجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الابداعية مثل المكتبة في خدمة المنهاج المدرسي" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.44) مما يدل ربما على حرص ادارة المدرسة على طابع التعلم الذاتي للطلبة وهذا اثر على استجابة افراد العينة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص "يحث المعلمين على الاستثمار الامثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهاج" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة ويدل ذلك على قلة المصادر المادية كون مخصصات المادية في المدارس الحكومية قليلة.

أما بُعد الطلبة والذي جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90) فجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة" بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة وربما تعزو الباحثة ذلك الى ان المرحلة الثانوية تكون ضمن مرحلة المراهقة للطلبة والخصائص النمائية لهذه المرحلة تتطلب اعتنا واهتمام خاص في بناء شخصية الطلبة وتطويرها مما يؤثر على العملية التعليمية بصورة جيدة التي لا تقتصر فقط على المعرفة وانما تهتم ببناء مهارات وقدرات الطلبة، وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90) وربما يعود ذلك إلى اهتمام الادارة المدرسية بالجوانب التعليمية بعيداً على تنمية الثقة المتبادلة بين الطلبة والمعلمين ولكنها جاءت بدرجة متوسطة ومقبولة.

وأظهرت فقرات بُعد المعلمون الذي جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف المعياري (0.98) أن الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أهمية تطوير المعلمين بما يخدم الاهداف التعليمية في المرحلة الثانوية، جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة والتي تنص على "يشجع المعلمون على اجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسن الأداء" وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى ان البحوث التربوية تحتاج الى وقت وجهد اضافي، علاوة على الجانب المالي وكون المدارس الحكومية ليس لديها مخصصات مادية كافية والمدارس الثانوية تحديدًا ليس لديها الوقت الكافي لذلك لحرصها على التحصيل الاكاديمي والنتائج النهائية للطلبة.

بينما فقرات بُعد الاشراف التربوي الذي جاء بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، فجاءت الفقرة رقم (18) بالرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) والتي تنص على "يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية" فتعزو الباحثة ذلك ربما كون هذه الفقرة تقيس تقييم المدير التي يتجنب افراد العينة الاستجابة بدرجة متوسطة او منخفضة، وربما كانت الاستجابة صادقة كون المدير مقيم دائم وعلى اطلاع مباشرة مع المعلمين والطلبة ويقوم بدوره كمشرف مقيم. وجاءت الفقرة رقم (19) بالرتبة الاخيرة والتي تنص على "يتابع برامج توجيه الاقران في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة وترى الباحثة ذلك ربما الى انه لا يوجد وقت لتنفيذ هذا الاسلوب لانه

يحتاج الى اجراءات ووقت لحضور المعلمين لاقرائهم في المدرسة او مدارس اخرى، كون المرحلة الثانوية يتطلب بها التركيز على انتهاء المناهج بوقت محدد.

أما البُعد الخامس والآخر هو بُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم الذي جاء بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يشارك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة" وهذا يدل على مركزية الادارة التربوية وتدخل المديرية في كافة الاجراءات المتعلقة بالخطط التنفيذية، فجاءت استجابة افراد العينة لها بدرجة مرتفعة. وأما الرتبة الرابعة والاخيرة فجاءت للفقرة رقم (25) والتي تنص على " يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين" وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يتناسب مع دور المدير كمشرف مقيم والتي يحتاج دائما للتواصل مع المشرف التربوي لتحقيق الاهداف التربوية وتطوير العملية التعليمية التعليمية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة الدريني (2000)، والحسن (2010) والشهراني (2013) وذلك لأنّ نتائج هذه الدراسات جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة الزعبي (2003) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند الدرجة الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين المتوسطات الحسابية للاستجابة لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لديهم من وجهة نظر المعلمين وكان مقدار معامل الارتباط (0.75)، كما توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد درجة ممارسة المساءلة الإدارية، فالعلاقة الإيجابية بين إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمساءلة الإدارية ينبغي أن تكون موجبة كما كشفتها الدراسة لأن الوضوح والتقييم والتطور الذي تحققه بطاقة الأداء المتوازن يعمل على توفير مناخ تنظيمي ديمقراطي، كما أن المساءلة الإدارية لدى مدير المدارس مرتبطة بالممارسات الإدارية للإدارة والقادة، فكلما كانت ممارسات الإدارة وسلوكياتها تصب في هدف تطويرها ضمن استراتيجيتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كلما كان الشفافية والمساءلة الإدارية أكثر وضوحاً، مما يزيد التطور والتقدم للعملية التعليمية وتطور المدرسة التي يعملون بها من خلال زيادة كفاءاتهم العملية والإنتاجية ضمن تقييم الأداء متوازن، مما ينعكس وبصورة إيجابية على جودة المخرجات التعليمية للمدارس الثانوية، وتُعد النتيجة التي أظهرتها الدراسة نتيجة طبيعية لارتفاع درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وارتفاع درجة ممارسة المساءلة الإدارية مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية، كما أن أبعاد إمكانية

استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتداخل بشكل أو بآخر وترتبط وتتسجم مع أبعاد المساءلة الادارية مما أثر على استجابات المعلمين.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أخو ارشيدة (2004) لوجود علاقة ارتباط قوية بين المساءلة الإدارة وفاعلية المدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة استخدام الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تبعًا لمتغير الجنس وعدم وجود فروق في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد ما عدا البعد الاجتماعي لصالح الإناث، ويعزى ذلك ربما إلى كون المعلمات أكثر التزاما بعملهن، ولكون مجال التدريس هو المجال الأفضل لهن ولكونهن أكثر تماسكًا بالعمل وأكثر حرصًا على العلاوات والترقية الوظيفية.

أما من حيث متغير التخصص فتشير النتائج في الجدول رقم (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعدم وجود فروق في كافة الأبعاد تعزى لمتغير التخصص.

وتوضح النتائج في الجدول رقم (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لامكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل العلمي ما عدا في بُعد العمليات

الداخلية وكانت لصالح فئة الدراسات العليا، ويعزى ذلك ربما انه كلما زاد المستوى التعليمي ازداد المعلم معرفة ومهارات، وعلمًا وتطلعًا لكل ما هو جديد من ممارسات وسلوكيات تعزز مفاهيم ومبادئ جديدة تؤثر وبشكل فعلي على العملية التعليمية في مدارسهم، يستطيع من خلالها أن يكون أكثر حرصًا على تعزيز ممارسة المفاهيم الجديدة التي يكون على معرفة ودراية كافية بها ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

ومتغير سنوات الخدمة في الجداول (21)، (22)، (23) يشير إلى وجود فروق إحصائية لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل لجميع الأبعاد والدرجة الكلية للأداء المتوازن، ويعزى ذلك ربما لحرص المعلمين الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية وما يصب في اهدافها الاستراتيجية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة"

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة تبعًا لمتغير الجنس، أما نتائج بُعد المناهج والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم الجدول تشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث، ويعزى ذلك ربما لحرص فئة الإناث على الالتزام أكثر من فئة الذكور، أما النتائج الموضحة في

الجدول رقم (25) فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص وكانت الفروق لصالح تخصص الأدبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان الاشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم اساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالح التخصص الادبي الذي يكونو أكثر اطلاعاً على المفاهيم ذات العلاقة بالمنحى الانساني ومنها المساءلة الادارية.

كما وتشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد. اما نتائج الجداول (27)، (28)، (29) تظهر وجود فروق لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل لجميع الأبعاد والدرجة الكلية للمساءلة الادارية، وتعزو الباحثة ذلك ربما لحرص المعلمين الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بالمساءلة الادارية واهميتها لتوفير مناخ ديمقراطي صحي في المدرسة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة آل الحارث (2005) في كونها أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة الرسبي (2006) لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ودراسة عيسان والخروصي (2016) لوجود فروق احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخدمة. وأختلفت مع دراسة الزعبي (2003) لعدم وجود فروق احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

- العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المدارس من خلال تدريبهم ورفع كفاءتهم بمفهوم الأداء المتوازن.
- زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية عن طريق تدريبهم ورفع كفاءتهم لمفهوم المساءلة الإدارية وإطلاعهم على التجارب العالمية بهذا الخصوص.
- إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الخاصة.
- إجراء دراسات تربط مفهوم الأداء المتوازن مع التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة.
- إجراء دراسات تربط مفهوم كل من الأداء المتوازن والمساءلة الادارية بالمناخ التنظيمي أو الثقة التنظيمية.
- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس لغايات تطوير العملية الإدارية.

المراجع

المراجع العربية:

أبو الكركي، ساجدة (2003). مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وعلاقة

ذلك ببعض المتغيرات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن (2006). نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في

المؤسسات المصرفية الإسلامية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية

والمصرفية.

أخو ارشيدة، عالية (2004). درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم

المساءلة وعلافة ذلك بفاعلية المدرسة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، عمان، الأردن.

أخو ارشيدة، عالية (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع.

آل الحارث، يحيى صالح عرمان (2005). اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو

واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البشتاوي، سليمان حسين سليمان (2001). تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين

نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، (أطروحة

دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد.

توق، محي الدين (1997). المساءلة والديمقراطية. المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الاردنية

(المساءلة في التربية)، عمان، الأردن، 10-11 ايار.

الجهني، محمد (2012). بعد التقويم التربوي الشامل هل من مساءلة تربوية؟. مجلة المعرفة. استرجاع

من الانترنت بتاريخ 2018/5/15: www.almarefah.com/Print.php?id=1755

حسن، علاء احمد واحمد، ميسون عبدالله (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن (دراسة حالة). مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة البصرة، العراق، 28 (7)، 159

- 199.

الحسن، مي (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الادارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات

التربية والتعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حمودي، جنان علي ومحمد، ايمان شكري، 2011. اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة

في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. جامعة بغداد، 6(14)، 110-134.

خشارمة، حسين علي، تكوز (2002). "تقييم أداء القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها

والأجهزة المسؤولة عنها، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات- العلوم الإدارية، الجامعة

الأردنية، 2(29)، 22-29

الخالدة، عايد (2007). إدارة التجديد والإصلاح التربوي، ط1، عمان: دار عالم الثقافة.

الخولي، هالة عبد الله (2001). "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي

لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة الأربعون، 4 (57)، 35-60.

الدريني، لبنى (2000). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان نحو المساءلة

في الإدارة التربوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009). إدارة الأعمال الدولية من منظور سلوكي واستراتيجي،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

دويري، احمد (2002). المساءلة في الادارة العامة في الاردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر

المديرين في وزارة التنمية الادارية واجهزة الرقابة المركزية. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة اليرموك، الاردن.

الراسبي، زهرة (2006). تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان. (اطروحة

دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

رضية، بوشعور الغازي وأحمد، طويل ومحمد، بوطوبة (2016). قياس أداء مؤسسات التعليم العالي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة ابي بكر بلقايد

الجزائرية. مؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. الجزائر.

الزعبي، ميسون (2003). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن

ومعوقات تطبيقها، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،

الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1997). المساءلة تصورات حديثة، المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية

الأردنية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي، والغالي، محسن منصور (2003). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1 (1)، 129-153.

عايش، احمد (2005). المساءلة التربوية. مجلة المعلم، 16(7)، 6 - 14.

العمري، حيدر محمد بركات (2004). واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن دراسة تحليلية تطويرية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيسان، صالحة و الخروصي، شيخة (2016). متطلبات تطبيق المساءلة الادارية على المدارس الحكومية في سلطن عمان من وجهة نظر مديريها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17 (2)، 45 - 79.

الغريب، أبو عجيلة رمضان (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

كسيري، عبير عبيد يوسف (2003). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح

الوطنية، نابلس، فلسطين.

محمد، ماهر أحمد حسن (2009). المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بأسيوط. مصر، 2(1)، 47 - 104.

مدني، سوار الذهب محمد (2014). تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن. مجلة كلية

الاقتصاد العلمية. جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، 4 (11)، 59 – 105.

المدني، معن (2007). المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم. (أطروحة

دكتوراة غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

مسودة، سناء نظمي (2004). تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الاردنية في ضوء تطبيق نظام

العلامات المتوازنة. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة

المصرية، مصر، المنصورة.

الهنيني، ايمان أحمد وزيادات، محمد (2014). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات:

دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم

التجارية. 3 (12)، 113 – 131.

المراجع الاجنبية

- Ataphia. D. (2011). An Assessment of Accountability among Trachers in
Sacandary school in Delta State. **African Journal of Social Sciences**, 1 (1),
115- 125.
- Burns.T. G (1994). **The Management of Innovation**, Oxford University Press.
- Christinian.J & Beiman.I (2007). Balanced Scorecard for statowned Enterpises,
Driving Performance and Corporate. Drive Performance, **Harvard Business
Review** 70(1), 71-79.
- Duggan, M. (2009). **School accountability in the western Austrain plblic school
sector: Perceptions of leaders in the filed**. Master Thesis. Murdoch
University Perth, Western Australia.
- Farid. D. & Mirfakhredini.H. & Nejati.M. (2008). Prioritizing Higher education
Balanced scorecard Performance Indicators using Fuzzy Approach in an
Iranian context. **Lex et Scieritia, Nicolae Titulescu University**.Romania, 3
(18), 338 – 349.
- Greene .J.P. & Winter.M.A. (2005). **Public High school Graduation and
college- Reading Rates: 1991 – 2002 Education Working Paper**. 7 (8), 18
– 38.
- Haney, W.(2000) The Myth of the Texas Miracle in Education. **Education Policy
Analysis Achieves**, 8(41), 21 - 34.

- Harris. D.N. (2006). **Educational Outcomes of disadvantaged students: from Desegregation to Accountability Forthcoming in AEFA Handbook of reasurch in Education Finance and Police.** (eds) Helen ladd and Edward Fiske. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Horgren.C.T & Foster.G & Dater.S (2000). **Cost Accounting**, Prentice Hall International, Inc.
- Kaplan R. S. and Norton D.P. (1992), **The Balanced Scorecard: Measures that**
- Kaplan R. S. and Norton D.P. (2001), **Transforming the Balanced scorcard from Performance Measurement to strategic Management Part 1. Accounting Horizan.** 15 (1), 24 – 34.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Lashway, Larry (2001 a). Incentives for Accountability, Eugen, OR: **ERIC**, Clearing House on Educational Management, University of Oregon.
- Lawanda.E. (2009). **Accountablity Practices of school consnelors.** unpulished Master thesis. Auburn University, thesis and Dissertations.
<http://hdl.handle.net/10415/1715>.
- Simon. H.A (1954). **Centralization vs decentralization in organization the controllers.** Controlle ship foundation, New York.

Sudirman. I. (2012). Implamating Balanced Scocard in Higher Education Management, **International Journal of Business and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, 3 (18), 199 - 204.

ملحق (1): الاستبانتان بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

التخصص: الإدارة والقيادة التربوية
العام الجامعي/ الفصل الدراسي: الثاني 2019/2018

استبانة تحكيم

الدكتور / ة المحترم / ة

تحية وتقدير،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط بعنوان "درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا" ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير أداتي؛ الأولى: إمكانية استخدام مديري المدارس الثانوية لبطاقة الأداء المتوازن والثانية: درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية.

ونظرًا لما عرف عنكم من خدمة ومعرفة ودراية في هذا المجال، ولما تتمتعون به من سمعة علمية مرموقة. يرجى قراءة فقرات الاستبانتين ووضع إشارة (✓) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة. علمًا بأن الإجابة على الفقرات تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا).

ويسعد المشرف والباحثة أن يتقدما بالشكر والتقدير على جهودكم العلمية الكبيرة والمخلصة في بيان رأيكم بفقرات الاستبانتين.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة

رولا حسن مفلح الشوابكة

المشرف

د. أمجد الدرادكة

بيانات المحكم:

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
التخصص	
جهة العمل (الجامعة / الكلية)	

استبانة الأداء المتوازن

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	البُعد/ الفقرات	الإنتماء للْبُعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		غير منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
البُعد الأول: المالي							
1	يشجع مدير المدرسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.						
2	يعمل مدير المدرسة على أن تكون استراتيجيتها واضحة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.						
3	يحدث بيانات المدرسة ومعلوماتها المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن وضعها المالي.						
4	يستثمر موارد المدرسة المالية لتطوير أدائها.						
5	يلبي متطلبات الطلبة المتجددة						
البعد الثاني: الطلبة							
6	يعمل على تحقيق الجودة العالية والمستدامة في برامجها المقدمة للطلبة.						
7	يوفر آليات محددة ومناسبة لمتابعة شكاوى الطلبة.						
8	يفعل دور مشاركة الطلبة في عملية صنع القرارات التي تعنيهم.						
9	يفتح المجال للطلبة لتقديم مقترحاتهم حول برامجهم.						
البعد الثالث: العمليات الداخلية							
10	يواكب التطورات التكنولوجية من خلال حوسبة عملياتها المختلفة.						
11	يحرص على المرونة عند تنفيذ أنشطتها وإجراءاتها العملية.						
12	يستثمر الوقت وينظمه، بما يتوافق مع طرق التحسين.						
13	يطور أداء المدرسة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.						

الرقم	البُعد / الفقرات	الإنتماء للبُعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
البعد الرابع: التعلم والنمو							
14	يوفر المعلومات اللازمة للعاملين.						
15	يوفر البيئة الملائمة للإبداع لدى العاملين.						
16	يغرس الولاء الوظيفي لدى العاملين.						
17	يوفر نظام حوافز فعال للعاملين.						
18	يستثمر طاقات العاملين.						
19	يحث العاملين على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائهم.						
20	يطور أنظمة المدرسة لتلائم التقنية.						
21	يوفر المعلومات اللازمة للعاملين.						
البعد الخامس: الاجتماعي							
22	يتبنى دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي.						
23	يعمل على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها مجتمعها.						
24	يشجع الأنشطة المجتمعية الخيرية.						
25	يشارك المجتمع المحلي في بعض الأنشطة (مثل التشجير والتنظيف وحماية البيئة والقاطنين فيها).						
26	ينمي روح المشاركة والتعاون لطلبتها.						
8	يوثق رئيس القسم نتائج عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية.						

استبانة المساءلة الإدارية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	البُعد / الفقرات	الإلتواء للُبُعد		صلاحيّة الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
البعد الأول: المناهج							
1	يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية.						
2	يتابع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق جودة التعليم.						
3	يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج.						
5	يحث المعلمين في الإستثمار الامثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهاج.						
6	يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية مثل "المكتبة في خدمة المنهاج المدرسي"						
البعد الثاني: الطلبة							
7	يتابع إهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الأولويات.						
8	يلتزم تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة.						
9	يتأكد من تحفيز المعلمين للطلبة.						
10	يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة.						
11	يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير.						
12	يتأكد من ضبط المعلمين للطلبة.						
13	يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.						
البعد الثالث: الإشراف التربوي							
14	يناقش أهمية الإشراف التربوي مع المعلمين.						
15	يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة.						

الرقم	البُعد / الفقرات	الإنتماء للبُعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
16	يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين.						
17	يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية.						
18	يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية.						
19	يتابع برامج توجيه الأقران في المدرسة.						
البعد الرابع: المعلمون							
20	يشجع المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسين الأداء.						
21	يتابع التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية.						
22	يشجع المعلمين على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي						
23	يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.						
البعد الرابع: العلاقة مع مديرية التربية والتعليم							
24	يشارك مديرية التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة						
25	يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين.						
26	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة عالية.						
27	يعمل على توطيد اللامركزية في العمل الإداري.						

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين للاستبانتين

الرقم	أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص/ الجامعة
1	ابراهيم كامل الشوابكة	أستاذ	القانون العام/ اليرموك
2	أحمد فتحي أبوكريم	أستاذ	إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط
3	خليفة عاشور	أستاذ	ادارة تربوية/ جامعة اليرموك
4	عباس عبد مهدي الشريفي	أستاذ	إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط
5	عبد الحافظ محمد سلامة	أستاذ	تكنولوجيا التعليم/ جامعة الشرق الأوسط
6	محمد عاشور	أستاذ	ادارة تربوية/ جامعة اليرموك
7	فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط
8	نوال عبد الرحمن الشوابكة	أستاذ مشارك	اللغة العربية وأدائها/ الجامعة الأردنية
9	مرام فؤاد ابو النادي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة البترا
10	منال الطوالبة	استاذ مساعد	تكنولوجيا تعليم/ جامعة الشرق الأوسط
11	منذر الشبول	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3): الاستبانتان بصورتها النهائية



السادة المعلمين/ات المحترمين

سعادة الأستاذة/ة المحترم/ة

تحية وتقدير،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة مأدبا" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، حيث تهدف الدراسة التعرف إلى درجة إمكانية استخدام بطاقة الادراء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

وتتضمن الدراسة استبانتين: الأولى تتعلق بالأداء المتوازن وتتكون من (26) فقرة موزعه على خمسة أبعاد. والثانية تتعلق بالمساءلة الإدارية وتتكون من (27) فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

علمًا أنه تم تعريف الأداء المتوازن على أنه " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية التي تتضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء".

وتعريف المساءلة الإدارية على أنها " قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال".

تأمل الباحثة أن تنال الاستبانة اهتمامكم واستجابتكم السريعة مع توشي الدقة والموضوعية في الإجابة، مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم وتجاوبكم

مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة

رولا الشوابكة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	
التخصص	☐ علمي	☐ أدبي	
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس فأقل	☐ دراسات عليا	
سنوات الخدمة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: استبانة الأداء المتوازن

يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرات أدناه والتي تعبر عن درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بأبعاها التي تعمل بها

الرقم	الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البُعد الأول: البُعد المالي						
1	تشجع إدارة المدرسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.					
2	تعمل إدارة المدرسة على أن تكون استراتيجيتها واضحة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.					
3	تحدث إدارة المدرسة بياناتها ومعلوماتها المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن وضعها المالي.					
4	تستغل إدارة المدرسة مواردها المالية لتطوير أدائها.					
5	تعمل إدارة المدرسة على تلبية متطلبات الطلبة المتجددة					
البُعد الثاني: بُعد الطلبة						
6	يعمل على تحقيق الجودة العالية والمستدامة في برامجها المقدمة للطلبة.					
7	يوفر آليات محددة ومناسبة لمتابعة شكاوى الطلبة.					

الرقم	الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
8	يفعل دور مشاركة الطلبة في عملية صنع القرارات التي تعنيهم.					
9	يفتح المجال للطلبة لتقديم مقترحاتهم حول برامجهم.					
البُعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية						
10	يواكب التطورات التكنولوجية من خلال حوسبة عملياتها المختلفة.					
11	يحرص على المرونة عند تنفيذ أنشطتها وإجرائاتها العملية.					
12	يستثمر الوقت وتنظمه، بما يتوافق مع طرقها للتحسين.					
13	يطور أداءها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.					
14	يحرص على تحسين جودة عملياتها الداخلية.					
البُعد الرابع: بُعد التعلم والنمو						
15	يوفر المعلومات اللازمة للعاملين عن بيئتها (الداخلية والخارجية).					
16	يوفر البيئة الملائمة للإبداع لدى العاملين.					
17	يساعد على زيادة الولاء الوظيفي للعاملين.					
18	يوفر نظام حوافز فعال للعاملين.					
19	يستثمر طاقات العاملين.					
20	يوفر الدورات التدريبية الكافية للعاملين لتطوير أدائهم.					
21	يطور انظمتها لتلائم التقنية الحديثة.					
البُعد الخامس: البعد الاجتماعي						
22	يبني دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي.					
23	يعمل على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها مجتمعها.					
24	يشجع الأنشطة المجتمعية الخيرية.					
25	شارك المدرسة مجتمعها في بعض الأنشطة (مثل التشجير والتنظيف وحماية البيئة والقاطنين فيها).					
26	ينمي روح المشاركة والتعاون لطلبتها.					

القسم الثالث: استبانة المساءلة الإدارية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الفقرات أدناه والتي تعبر عن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بأبعاها التي تعمل بها

الرقم	الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البُعد الأول: المناهج						
1	يشارك مع المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية.					
2	يتابع المعلمين في عملية إثراء المناهج بما يحقق جودة التعليم.					
3	يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمناهج.					
4	يحث المعلمين في الإستثمار الأمثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المناهج.					
5	يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية مثل "المكتبة في خدمة المناهج المدرسي"					
6	ينصح المعلمين بربط المناهج بالبيئة المدرسية.					
البُعد الثاني: الطلبة						
7	يتابع إهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الأولويات.					
8	يلحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة.					
9	يتأكد من تحفيز المعلمين للطلبة.					
10	يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة.					
11	يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير.					
12	يتأكد من ضبط المعلمين للطلبة.					
13	يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.					
البُعد الثالث: الإشراف التربوي						
14	يناقش أهمية الإشراف التربوي مع المعلمين.					
15	يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة.					
16	يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين.					

الرقم	الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
15	يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة.					
16	يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين.					
17	يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية.					
18	يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية.					
19	يتابع برامج توجيه الأقران في المدرسة.					
البُعد الرابع: المعلمون						
20	يشجع المعلمين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسين الأداء.					
21	يتابع التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية.					
22	يشجع المعلمين على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي					
23	يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.					
البُعد الخامس: العلاقة مع مديرية التربية والتعليم						
24	يشارك مديرية التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة					
25	يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين.					
26	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة عالية.					
27	يعمل على توطيد اللامركزية في العمل الإداري في المدرسة.					

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب الرئيس
President's Office

الرقم: در/خ/1987/23
التاريخ: 2018/06/10

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة رولا حسن الشوابكة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز منكم للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم وزارة التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
9.6.2018
أ.د. محمد محمود الحيلة



هاتف: 4790222 (+9626) فاكس: 4129613 (+9626) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني: enquiry@meu.edu.jo
Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: enquiry@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم بمحافظة مأدبا



وزارة التربية والتعليم

الرقم ٢٩١٩٠١١٠/٣

التاريخ ١٠ شوال ١٤٣٩

الموافق ٢٠١٨/٠٦/٢٥

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مأدبا

السيد مدير التربية والتعليم للواء ذيبيان

الموضوع: البحث التربوي

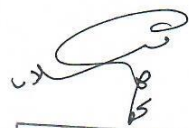
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة رولا حسن الشوابكة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة مأدبا"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة، بشرط ألا تستخدم البيانات والمعلومات المحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم



د. نجوى ضيف الله القبيلات
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٧) صفحات