

The Level of Principals' Skills in Evaluating Staff Performance According to the Individual Performance Measurement System (Ijada) from their Perspective

Azeeza Said Al Al Shaikh¹, Ahmed Sulaiman Al Jabri^{2*},
Sheikha Bati Al Balushi³, Rabia Almur AlDhuhli⁴, Khalifa
Ahmed Al-Qasabi⁵, Hamad bin Hilal Al Yahmadi⁶,
Muhammad Ismail Al Qudah⁷

^{1,2,3} PhD researcher in educational leadership, University of Nizwa, Oman

⁴ Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Oman

^{5,6,7} Associate Professor of Measurement and Evaluation, University of Nizwa, Oman

* Corresponding Author: Ahmed Al Jabri (09734243@uofn.edu.om)

مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم

عزيزة بنت سعيد آل الشيخ¹، أحمد بن سليمان الجابري^{2*}،
بنت بطي البلوشية³، ربيع بن المر الذهلي⁴، خليفة بن أحمد
القصابي⁵، حمد بن هلال اليحمدي⁶، محمد إسماعيل القضاة⁷

^{3,2,1} باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية- جامعة نزوى- عُمان

⁴ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية- جامعة نزوى- عُمان

^{7,6,5} أستاذ مشارك في القياس والتقويم- جامعة نزوى- عُمان

* الباحث المراسل: أحمد الجابري (09734243@uofn.edu.om)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2024 /12/23

Revised

مراجعة البحث

2024 /12/17

Received

استلام البحث

2024/12/8

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.1.5>

Abstract:

Objectives: The current study aimed to identify the level of school principals' skills in evaluating employee performance according to the individual performance measurement system (Ijada) from their point of view.

Methods: To achieve the study objectives, the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a study tool, consisting of (26) paragraphs distributed over (4) dimensions, in addition to an open question about the challenges they face, and after verifying its validity and reliability; it was applied to (98) which was 30% of school principals in three governorates (Muscat - Ad Dakhiliyah - Ad Dhahirah).

Results: The results of the study showed that the level of school principals' skills in evaluating employee performance according to the (Ijada) system from their point of view was average in the dimensions (administrative - analytical - technical), and high in the (human) dimension.

Conclusions: A set of recommendations were presented, the most important of which are: providing training courses for school principals in analyzing performance evaluation results indicators in the Ijada system, practical workshops in providing constructive feedback to employees derived from their evaluation, training workshops on methods of matching goals with results, and methods of calculating evaluation.

Keywords: School principals' skills; employee performance evaluation; individual performance measurement system (Ijada).

المخلص:

الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، مكونة من (26) فقرة موزعة على (4) أبعاد، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التحديات التي يواجهونها، وبعد التأكد من صدقها وثباتها؛ طبقت على (98) مديراً أي بنسبة 30% من مديري المدارس في ثلاث محافظات (مسقط- الداخلية- الظاهرة).

النتائج: بينت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة (إجادة) من وجهة نظرهم كان متوسط في الأبعاد (الإدارية- التحليلية- الفنية)، ومرتفع في البعد (الإنساني).

الخلاصة: تم تقديم مجموعة توصيات أهمها: توفير دورات تدريبية لمديري المدارس في تحليل مؤشرات نتائج تقييم الأداء في منظومة إجادة، وورش عملية في تقديم التغذية الراجعة البناءة للموظفين المستخلصة من تقييمهم، وورش تدريبية في طرق موازنة الأهداف بالنتائج، وطرق احتساب التقييم.

الكلمات المفتاحية: مهارات مديرو المدارس؛ تقييم أداء الموظفين؛ منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة).

الاستشهاد

Citation

آل الشيخ، عزيزة وآخرون (2025). مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (1)، 67-79. Al Al Shaikh, A, et al. (2025). The Level of Principals' Skills in Evaluating Staff Performance According to the Individual Performance Measurement System (Ijada) from their Perspective. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(1), 67-79. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.1.5> [In Arabic]

المقدمة:

تسعى حكومة سلطنة عُمان المضي قدماً في تحقيق رؤية عُمان 2024، وفي ضوء ذلك كان لابد من تطوير المؤسسات الحكومية وإعادة صياغة هياكلها التنظيمية والعمل على تطوير عملياتها وأنظمتها لتناسب مع المرحلة القادمة، في عصر أصبحت فيه التقانة جزءاً من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تم استحداث منظومة (إجادة) لقياس أداء الموظفين، والتي حلت بدلاً عن النظام السابق المعتمد على سجلات ورقية تستخدم مرة كل عام لتقييم أداء الموظفين من قبل الرئيس المباشر دون إشراكهم في عملية وضع الأهداف ومراقبة الأداء والتقييم، بينما تعتمد منظومة إجادة على تقييم ربع سنوي أو نصف سنوي، وتتم من خلال إشراك الموظفين في صياغة الأهداف وفي عملية التقييم، وقد أشارت وزارة العمل (2022) إلى أن أهداف منظومة إجادة هي: الإسهام في تحقيق التكاملية من خلال ربط أهداف الموظف بالخطة السنوية، وبما يتواءم مع توجهات وأهداف رؤية عُمان 2040 وترسيخ مفهوم ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي ومكافأة المجيدين وتسهيل إنجاز الخطة السنوية من خلال ترسيخ الفهم الشامل للأهداف التشغيلية للوحدات الحكومية وتشجيع التواصل بين كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على جميع المستويات من الموظفين والمساهمة في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استثمار رأس المال البشري والعدالة في توزيع الأعمال بين الموظفين والمساهمة في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استثمار رأس المال البشري ووضع منهجية علمية وموضوعية لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الوحدات الحكومية وفق معايير ومؤشرات قياس محددة وتعزيز التواصل بين الموظف والمسؤول المباشر في رسم التوجهات وخطط العمل المشتركة بما يخلق مستوى عالياً من الولاء والتحفيز لرفع مستوى الأداء.

وتسعى منظومة إجادة لإيجاد أدوات ومعايير لبناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، حيث تهدف إلى حوكمة الأداء وتعزيز الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين والوقوف على الأداء لتحسينه، كما تنبئ المنظومة مجموعة من القيم وهي: المرونة، والشفافية، والموضوعية، والاستدامة، والتجديد، والابتكار، والتمكين، والتركيز، والتكاملية، والشمولية، والمصادقية، والعدالة، والحوكمة (وزارة العمل، 2022).

وتعد المدارس إحدى المؤسسات الحكومية التي طبقت نظام (إجادة)، ويرى الباحثون أن المدرسة تنسجم بالخصوصية والتفرد عن بقية التقسيمات الإدارية نظراً للعدد الكبير من العاملين فيها مقارنة بتقسيمات إدارية أخرى، وكذلك من حيث عدد المستفيدين من خدمة التعليم بشكل يومي، ولتعدد مهام مدير المدرسة والاداريين والمعلمين والفنيين، حيث يحرص العاملين فيها على سير العملية التعليمية، وحسن تنفيذ الجدول المدرسي ومتابعة الطلبة والتواصل مع أولياء الأمور ومتابعة سير الحافلات المدرسية، والتواصل مع التقسيمات الإدارية الأخرى، ولذا لابد أن يتسم مدير المدرسة بمهارات تعينه على تقييم أداء العاملين بالمدرسة وفق منظومة إجادة وأن يكون مُعين للعاملين في تحديد الأهداف، وحسن تنفيذها، ومتابعتها، وتقديم تغذية راجعة عنها، والوقوف على التحديات للتغلب عليها، وتحفيز العاملين على الابتداء والتطوير.

ومن هذه المهارات: المهارات الإنسانية وتتمثل في العلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع رؤوسه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري، وكذلك المهارات الفكرية وتتمثل بالأسس، والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات، والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، والمهارات الفنية وتتمثل في خبرة ودراية المديرين بالمسائل الفنية المتعلقة بالأنشطة بالمؤسسة (السكرانة، 2023).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) والتحديات التي تواجه مديري المدارس عند تقييم أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تقييم أداء المعلمين من المهارات الأساسية التي يتوجب على مديري المدارس امتلاكها، حيث وصفها الراسبية (2013) بأنها المسألة التربوية المهنية للمعلمين من حيث قدرتهم على العمل الأكاديمي الفعال للطلبة، وإيجاد البيئة التعليمية المثيرة للدافعية. ومع استحداث المنظومة الإلكترونية لقياس الأداء الفردي للموظفين مطلع عام 2021 في سلطنة عُمان، اعتبر "الرئيس المباشر للموظف الضلع الأهم في منظومة إجادة" (سامح، 2024)، وأصبحت مهارات مديري المدارس تتركز على قدرتهم في إيجاد فهم صحيح وشامل للموظفين حول منظومة إجادة، وتحليل الخطة السنوية وترجمتها إلى أهداف ومؤشرات تكون دليلاً ومرجعاً للموظفين لتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتوجيه للموظفين لصياغة أهدافهم ومن ثم مراجعتها ومتابعتها بشكل دوري، وتحفيز الموظفين نحو تحسين جودة العمل (وزارة العمل، 2021).

إلا أن بعض الدراسات مثل دراسة (الرواحية، 2023) وجدت أن ممارسة مديري المدارس لتقويم أداء الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، وأعزت ذلك بعدم إعطاء متابعة تنفيذ القرارات التي يصدرونها الأولوية، كما لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لمتابعة التقييمات. كما أشارت دراسة (اليحمدي، 2013) إلى أن هناك بعض الصعوبات التي تواجهها عملية التقويم تتمثل في: نقص التعزيز، وعدم كفاية تدريب المقومين، وضغط وثقل الأعمال الإدارية الملقة على عاتق القائمين بالتقويم في مقابل الصلاحيات الضعيفة الممنوحة لهم، وضعف التزام كل من المعلم والمقوم تجاه نظام التقويم. هذه العوامل التنظيمية والتقنية لها دور في تراجع أداء كل من المعلم والمقوم على حد سواء. وفي ضوء ذلك أوصت دراسة الشيدي والسعيد (2023) بضرورة تدريب مديري المدارس على نظام إجادة بما يساعدهم على صياغة المؤشرات التربوية، والقدرة على قياسها لدى الموظفين في المدرسة، ومن خلال هذه الدراسة سيتم الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم؟
- ما التحديات التي يواجهها مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم.
- التعرف على التحديات التي يواجهها مديرو المدارس في تقييم الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجانب النظري والعملي كالآتي:

- الأهمية النظرية: تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة حول المهارات التي ينبغي على مديري المدارس امتلاكها بما يمكنهم من استخدام منظومة قياس الأداء الفردي والمؤسسي، كذلك تعد انطلاقة لدراسات مستقبلية للباحثين في هذا الموضوع؛ حيث أن موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة، وكذلك إثراء للمكتبة العُمانية والعربية بإطار نظري.
- الأهمية العملية: مساعدة المعنيين وصناع القرار في التعرف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين، والتحديات التي يواجهونها، والوقوف على جوانب القوة، وأولويات التطوير، والتحسين من خلال تعزيز نقاط القوة بما يضمن الاستمرار، والتطوير، والتغلب على جوانب القصور، والتدني من خلال تبصير مديري المدارس بها وإعطاءهم البدائل للتغلب عليها. كما ستقدم هذه الدراسة أداة علمية محكمة يمكن للباحثين استخدامها في إجراء أبحاث ودراسات مستقبلية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

- المهارة: "هي أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز بأنها مكتسبة ونامية، وليست مورثة، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها، وتنمو أيضًا من الخبرة والممارسة والتدريب" (طلعت، 2014، كما ورد في الهنائي 2023، ص. 203).
- منظومة قياس الأداء الفردي والمؤسسي (إجادة): هي عملية لتقييم الأداء الفردي للموظف عن طريق مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف والنتائج (وزارة العمل، 2021، ص. 5).
- تقييم الأداء: التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى (عبد المحسن، 1999، ص 55).
- مهارة تقييم الأداء: يعبر عنها في هذه الدراسة بالمستوى الذي يحصل عليه مديرو المدارس في فقرات الاستبانة التي تم تطويرها والتي تمثل مجموعة المهارات التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس (الإدارية، والتحليلية، والفنية والإنسانية) في تقييم أداء الموظفين.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق الأبعاد (الإدارية، والتحليلية، والفنية والإنسانية)، والتحديات التي يواجهونها.
- الحدود البشرية: مديرو المدارس الحكومية في المحافظات التعليمية (مسقط، الداخلية، الظاهرة) بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي 2024-2025.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في المحافظات (مسقط، الداخلية، الظاهرة) بسلطنة عُمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: المهارات اللازمة لمديري المدارس

لا شك في أن مدير المدرسة يتعامل مع مجموعة متباينة من الموظفين، لهم قدرات ومهارات، وميول ودوافع وطرق تفكير مختلفة. لذلك فهو يحتاج لمجموعة من المهارات للتعامل مع هؤلاء الموظفين. حيث وضع السكارنة (2024) بأن ديناميكية القيادة تتأثر بعدد، ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل. لذا فإن مهارات القيادة تؤثر في طريقة التعامل مع المرؤوسين وفي عملية التوجيه واتخاذ القرارات، وفي عمليات التقييم، وكذلك بالمناخ التنظيمي بالمؤسسة.

ولابد من توفر عدة مهارات لدى مديري المدارس ليسهل عليهم تقييم أداء الموظفين ومن أهمها: المهارات الإدارية، يقصد بها "الأساليب، والطرق الفنية لممارسة مدير المدرسة مهام وظيفته، ومعالجة المواقف المتعلقة بشتى جوانب العمل لتخطيط العملية التعليمية، ووضع نظام للاتصال التربوي، وتفويض السلطة، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات" (خليل، 2009، ص. 78)، وهي "القدرة على الفهم، والتغيير، والقيادة، ورقابة سلوك الأفراد الآخرين والجماعات، والقدرة على التواصل، والتحفيز، والتنسيق" (Gones&Gerogo, 2008, p.20)، حيث تحرص المجتمعات المتقدمة على اكساب مديري

المدارس مجموعة من المهارات التنفيذية منها: إدارة الوقت؛ ويعني كيفية تحقيق الاستثمار الأمثل للوقت. حيث تتركز إدارة الوقت حول إنجاز الأعمال بشكل منسق، وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف، وهذا ما يتطلب استثمارًا جيدًا وفعالًا لكل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات، بل في مقدمتها (الفرح، 2010).

ومن خلال منظومة قياس الأداء الفردي يتابع مدير المدرسة أداء الموظفين إداريًا بصورة أكثر شمولية وموضوعية، ويشاركهم في إعداد الخطط الفردية، ويوجههم نحو تحقيقها مع توثيق أداء كل موظف ضمن خطته الفردية.

أما مهارة التحليل فمن المهارات الأساسية التي يحتاجها مديرو المدارس لجمع البيانات، وتفسيرها، واستخدامها في اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة. حيث تشمل هذه المهارة على جمع المعلومات من مصادر متعددة مثل نتائج الاختبارات، استبيانات الآراء، وسجلات الحضور، ومن ثم تحليل البيانات لفهم الاتجاهات والأنماط. وهذا يتطلب مهارات رياضية وإحصائية، حيث يقوم المديرون باستخدام النتائج المستخلصة لتوجيه القرارات المتعلقة بتحسين المناهج، أو تخصيص الموارد. بالإضافة إلى ذلك، تشمل مهارة التحليل تقييم الأثر بمتابعة نتائج القرارات التي تم اتخاذها لتحديد فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة. وتعود فوائد هذه المهارة على الأداء الأكاديمي للطلاب، مما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، ويعزز الشفافية والمساءلة من خلال استخدام بيانات موضوعية لدعم القرارات (Harris & Harris, 2015).

ومن المهارات المهمة التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس: المهارات الفنية، وتعنى فهم الأنظمة، والإجراءات، واللوائح، والقوانين، والإلمام بأعمال التابعين، وتقويم أدائهم الوظيفي، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات، وتحليلها وإدراك، ومعرفة الطرق، والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز الأعمال (دهيش والشلال ورضوان، 2016). كما لابد من إلمام المدير بمتطلبات التقييم وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة)، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات الإنسانية، والتي تعني "بفن التعامل مع الآخرين، وحسن تنسيق جهودهم، وخلق روح التعاون الجماعي فيما بينهم، والفهم الجيد للمرؤوسين حتى يتمكن من دفعهم للقيام بالأعمال المراد إنجازها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر طيب على الدفع للتقدم، والإنجاز" (الحري، 2004، ص. 6).

وعملية تقييم الموظفين تحتاج إلى مهارة فائقة وموضوعية عالية نظراً لحساسيتها وتأثيرها المباشر على المناخ التنظيمي في المؤسسة، ولا بد للمدير أن يمتلك أبعاديات التعامل الإنساني ومعرفة أغوار النفس البشرية وما تفرزه نتيجة التقييم من صراع ضمني أو معلن أو حالات الإحباط وعدم الرضا، فمهارة المدير الإنسانية لها الدور الفعال في التحكم بمجريات الأمور، وإعادة التوازن بين عناصر المؤسسة، وخلق الانسجام، وتجاوز التحديات.

ثانيًا: تقويم أداء الموظفين من قبل مدير المدرسة

إن من أهم الممارسات الوظيفية التي يقوم بها المدير بصفته المسؤول الأول عن المدرسة، هي تقويم أعمال جميع العاملين معه من المعلمين والإداريين والطلبة، وذلك من خلال مطابقة ما يجري عمله مع الأهداف التي يخطط النظام التربوي للوصول إليها، وهذا التقويم هدفه ضمان العمل في الاتجاه الصحيح والبعد عن الانحراف وإيجاد العلاج المناسب لكل انحراف (أحمد، 2003).

إن تقويم أداء المعلم كموظف في المدرسة على سبيل المثال هي عملية تقود إلى جمع المعلومات والأدلة عن أداء المعلم، للتعرف على جوانب القوة والضعف في ممارساته المهنية، ومناقشة المعلم فيها، وتعزيز جوانب القوة، واقتراح طرق العلاج المناسب لجوانب الضعف، بهدف تحسين أدائه، وذلك من خلال استخدام طرق موضوعية بعيدة عن التحيز، وضرورة توفر العلاقات الإنسانية الطيبة، التي تزيد من ثقة المعلم في نفسه، وتسهم في تحسين المناخ التعليمي، وبناء العلاقات بين المعلم والمقيمين على أساس من الاحترام المتبادل (الصغير، 2008).

وللحصول على معلومات مهمة يمكن الاعتماد عليها بشأن تقويم أداء الموظفين، يتعين استخدام أكثر من أداة، ومن أبرز الأدوات والأساليب التي يمكن من خلالها تقويم أداء الموظفين: "الملاحظة، والتقويم الذاتي وتقويم الأقران، وملف الإنجاز المهني، والمنتجات الصفية، والتقارير". وهنا ننظر بالتحديد إلى أداة التقويم الذاتي في هذا البحث حيث يعد من أهم أساليب تقويم أداء المعلم، وهو أسلوب يقوم فيه المعلم بتقويم أدائه بنفسه، بعد معرفته بمعايير الأداء، وهي طريقة تساعد المعلم على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء. حيث يفحص المعلم من خلال هذا الأسلوب طرقته في التدريس ونشاطاته المختلفة، وممارساته المهنية سواء داخل الصف أم خارجه (عزيز، 2005). وهذا التقويم هو المستند الأساسي في منظومة قياس أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.

ثالثًا: منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في سلطنة عُمان

استحدثت وزارة العمل في سلطنة عُمان مع مطلع عام 2021 منظومة إلكترونية لقياس الأداء الفردي للموظفين موزعة على دورات أداء تسمى بمنظومة إجادة. تتميز هذه المنظومة بأنها ذاتية القياس، إذ تعتمد على الموظف الخاضع للقياس نفسه في تحديد أهداف التقييم ونتائجه الرئيسية في ضوء الخطة المقررة لتقسيمه الوظيفي ضمن خطة الوحدة التي يتبعها (حسن، 2024، ص. 79).

وتعرف منظومة إجادة بأنها منظومة توفر الأدوات المناسبة لتطوير منظومة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز (وزارة العمل، 2021). ومن خلال المنظومة يقوم كل موظف بغض النظر عن مستواه الوظيفي قبل نهاية العام بوضع أهدافه للعام القادم بالتنسيق مع مسؤوله المباشر، انطلاقًا من أهداف الخطة السنوية للوحدة، واختصاصات الوحدة وفق مرسوم إنشائها وأهداف التقسيمات التنظيمية.

ويتمثل دور مدير المدرسة وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في مساعدة الموظف في التخطيط للأهداف العامة السنوية، ومن ثم عقد جلسة نقاشية للتأكد من وضوح الأهداف، وارتباطها بالنتائج الرئيسية. بعد وضع الموظف لنتائجه يقوم المدير بالاطلاع على ما دونه الموظف، ومراجعة التقارير، والمؤشرات المتعلقة بمستوى أداء وإنجاز الموظف للنتائج الرئيسية. بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل المسؤولين الآخرين ممن تحت إشرافهم، ومن خلال جلسة مناقشة التقويم يقوم المدير بتوفير التغذية الراجعة للموظف على أدائه مع ذكر نقاط التحسين والتطوير التي يجب العمل عليها، وبناء عليها يقوم المدير بالموافقة على نسبة إنجاز الموظف لنتائج الأداء الرئيسية الخاصة به. كما يقوم مدير المدرسة بإعداد قائمة الترشيحات لمرتبة الامتياز للموظفين ذوي الكفاءة العالية ممن أظهروا نتائج مرتفعة في الأداء، لصرف المكافآت المالية لهم من قبل الدولة (وزارة العمل، 2021).

الدراسات السابقة:

بناء على متغير الدراسة قام الباحثون بالاطلاع على مجموعة دراسات وتم تنظيمها من حيث مجال الدراسة حيث تم ترتيبها تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

- هدفت دراسة آل عبد السلام (2024) إلى اقتراح سيناريوهات لتحسين منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2024، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لجمع البيانات وتفسيرها، ومستندة أيضاً لمنهج الدراسات النوعية المرتكز إلى أسلوب السيناريوهات. استخدمت أداة المقابلات الفردية شبه المقتنة. حيث اشتملت عينة الدراسة على 40 موظف من وزارة التربية والتعليم من مختلف المستويات الوظيفية (المديرين العامين، ومديري الدوائر، ومديري المدارس). وقد أظهرت الدراسة أن منظومة (إجادة) حققت عدداً من الإيجابيات، تمثلت في التطوير والتحسين، وتنظيم العمل، والمنافسة الإيجابية، هذا مع ظهور عدد من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مثل العدالة والشفافية، والعمل الروتيني، وأن هناك تحديات إدارية وأخرى تقنية في تطبيق المنظومة. ونتج عن الدراسة ثلاثة سيناريوهات مقترحة لتحسين منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة).
- هدفت دراسة الشيدى والسعيدى (2023) إلى الكشف عن مؤشرات مقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، والعينة تكونت من (21) مشرفاً ومشرفة، و(153) من مديري ومديرات المدارس، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، حيث جاءت بدرجة كبيرة في إجمالي مجالات الدراسة، وأوصى الباحثان بضرورة تدريب مديري المدارس على نظام إجادة بما يساعدهم على صياغة المؤشرات التربوية، والقدرة على قياسها لدى الموظفين في المدرسة.
- هدفت دراسة أبو شارب (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين لعملية تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. استخدم المنهج المسحي، حيث تكونت عينته من 567 مديراً ومديرة من مدارس الثانوية بالأردن، واستخدم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج مستوى كبير في واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين. وأوصت بتطوير أدوات تقييم أداء المعلمين والالتحاق بالدورات المختلفة التي تطور ممارسات المديرين التقييمية، والابتعاد عن الاعتبارات والمؤثرات التي تعيق تقييم أداء المعلمين وخصوصاً الإناث، والاهتمام بأخلاقيات التقييم لتصل لأعلى مراتب الممارسات التقييمية.
- هدفت دراسة الراجحية والمعاطة (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظه الداخلية وفق متغيرات (النوع، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة). استخدم الباحثان المنهج الوصفي للدراسة، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتكونت من (53) فقرة موزعة على ثلاث مهارات؛ هي: "المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية". تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (480) معلماً ومعلمة في (18) مدرسة تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظه الداخلية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة. وأهم توصيات الدراسة كانت بإسناد تقويم الأداء لهيئة تقويمية محايدة.
- هدفت دراسة اليعمدي (2013) إلى التعرف على تقويم المعلم في سلطنة عُمان من حيث السياسات والتنفيذ والتحديات. استخدم الباحث المنهج النوعي، وكانت الأداة المستخدمة المقابلة، وكانت العينة من 7 مدارس، شارك منها أربع عشر مشاركاً، وهم 9 معلمين ومشرفين و3 مديرين حيث تحدثوا عن تجربتهم الفعلية في تنفيذ عملية التقويم في سلطنة عُمان. بعض الصعوبات التي ذكرها المشاركون تتمثل في: "نقص التعزيز، وعدم كفاية تدريب المقومين، وضغط وثقل الأعمال الإدارية الملقة على عاتق القائمين بالتقويم في مقابل الصلاحيات الضعيفة الممنوحة لهم، وضعف التزام كل من المعلم والمقوم تجاه نظام التقويم". هذه العوامل التنظيمية والتقنية لها دور في تراجع أداء كل من المعلم والمقوم على حد سواء. وأوصت بتوفير المساعدة اللازمة لكل من المعلم والمقوم حتى يتم تنفيذ عملية التقويم بشكل فاعل يسهم في نمو المعلم وتطوير أدائه.
- هدفت دراسة المدهرش (2006) إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 474 معلماً ومعلمة، استخدم الباحث أداة الاستبانة وقيست على ثلاثة مجالات: "الجانب الإداري والفني والإنساني". وأظهرت النتائج إلى امتلاك مديري المدارس لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين، وتم استعراض أوجه الشبه، والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: فقد اتفقت دراسة كل من المدهرش (2006)، وأبو شارب (2017)، والراجحية والمعاينة (2017) مع الدراسة الحالية في قياس مهارات أداء المديرين في تقييم أداء المعلمين، كما في دراسة اليحمدي (2013). واتفقت مع دراسة "آل عبد السلام (2024)، ودراسة الشيدي والسعيد (2023)؛ من حيث دراسة ممارسة مديري المدارس لقياس أداء المعلمين من خلال المنظومة (إجادة).

من حيث منهج الدراسة: فقد تشابهت مع دراسة اليحمدي (2013) في استخدام المنهج الوصفي النوعي، واختلفت مع دراسة كل من المدهرش (2006)، وأبو شارب (2017)، والراجحية والمعاينة (2017)، ودراسة الشيدي والسعيد (2023) التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي فقط، ومع دراسة آل عبد السلام (2024) التي استخدمت المنهج النوعي فقط.

من حيث عينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من أبو شارب (2017)، ودراسة الشيدي والسعيد (2023)، واليحمدي (2013)، وآل عبد السلام (2024) بأخذ عينة من مديري المدارس، بينما اختلفت مع عينة الدراسة لكل من المدهرش (2006)، و"الراجحية والمعاينة (2017) التي أخذت فئة المعلمين كعينة لها.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة، الشيدي والسعيد (2023)، دراسة الراجحية والمعاينة (2017)، دراسة أبو شارب (2017)، دراسة المدهرش (2006) في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، واختلفت مع دراسة اليحمدي (2013)، وآل عبد السلام (2024) في استخدام المقابلات لمعرفة التحديات.

من حيث النتائج: اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المدهرش (2006)، وأبو شارب (2017)، والراجحية والمعاينة (2017) على امتلاك وقدرة مديري المدارس في تقييم أداء المعلمين؛ حيث جاءت بدرجة كبيرة وعالية وجاء مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة في المهارات الإدارية والفنية والتحليلية. واتفقت هذه الدراسات مع دراسة كل من آل عبد السلام (2024)، واليحمدي (2013)، ودراسة الشيدي والسعيد (2023) في وجود تحديات يواجهها المديرون في نظام تقييم أداء المعلمين.

تعتبر الدراسات السابقة من العناصر الأساسية التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة، وتوجيهها. علاوة على ذلك، كانت الدراسات السابقة بمثابة مرجع قيم في بناء مشكلة الدراسة، والإطار النظري واعداد أداة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ وذلك من أجل التعرف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم لطبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أجل التوصل إلى معلومات، وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها هذه الدراسة. وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي، وتحليل ووصف البيانات المتحصل عليها يهتم بتحديد العلاقات والارتباطات التي توجد بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها التابعين للمديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات (مسقط، الداخلية، الظاهرة) بسلطنة عُمان وعددهم (322) مدير ومديرة في العام الدراسي 2024/2025 م، حسب إحصائية المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2024/2025 (وزارة التربية والتعليم، 2024).

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة المتاحة؛ حيث تكون حجم العينة من 98 من مديري المدارس في محافظة مسقط والداخلية والظاهرة وهو ما يمثل 30% تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً بالاستعانة بنماذج جوجل (Google Form)، وتوزيعها عبر نظام المراسلات الخاص إلى جميع مديري المدارس بالمحافظات التعليمية المستهدفة وكذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وكانت جميع الاستبانات التي تم استرجاعها صالحة للتحليل لإكمالها، وجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة على المحافظات الثلاث

المحافظات	عدد مديري المدارس (الذكور والإناث)	حجم العينة (الذكور والإناث)
مسقط	145	30
الداخلية	113	30
الظاهرة	64	38
المجموع	322	98

أدوات الدراسة:

استعان الباحثون بالأدب النظري من جهة، وبالرجوع إلى الدليل الاسترشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية لتصميم استبانة الدراسة، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي: الجزء الأول شمل: تعريف عام بعنوان الدراسة ومصطلحاتها والبيانات الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد خُصص لمعرفة مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) وقسم إلى أربعة أبعاد: "البعد الأول في المهارات الإدارية وتكون من (9) فقرات، والبعد الثاني المهارات التحليلية وتكون من (6) فقرات، والبعد الثالث المهارات الفنية وتكون من (6) فقرات، والبعد الرابع المهارات الإنسانية وتكون من (5) فقرات"، أما الجزء الثالث فقد تناول سؤالاً مفتوحاً حول التحديات الإدارية والفنية والتحليلية والإنسانية.

صدق الأداة:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة تم حساب صدقها بطريقتين هما الصدق الظاهري، وهو صدق المحكمين، وكذلك حساب صدق بناء فقرات الاستبانة.

الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين؛ حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة المدرسية، والقياس والتقويم، والاحصاء، وتم الحصول على تحكيم عدد (15) محكمًا من جامعات ومؤسسات تربوية مختلفة داخل وخارج سلطنة عُمان مع ذلك بهدف أخذ آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة وانتمائها للأبعاد المذكورة، أيضًا للوقوف على مدى مناسبة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومدى حاجتها للحذف والإضافة بما يتلاءم وأهداف الدراسة. وقد نتج عن عملية التحكيم في الجزء الثاني الخاص بمهارات مديري المدارس، حذف بعض الفقرات ذوات الأرقام (22)، كما تم اقتراح تعديل صياغة بعض الفقرات ذوات الأرقام (3)(7)(10)(24). كما تم اقتراح دمج الأسئلة المتعلقة بالتحديات في سؤال واحد.

صدق الفقرات:

لأغراض التحقق من صدق الفقرات لأداة الدراسة، اختبرت عينة استطلاعية مؤلفة من (32) موظفًا خارج عينة الدراسة؛ حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل الارتباط لكل فقرة من الفقرات؛ حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالبعد الذي تنتهي إليه، وجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس المتعلقة بأبعاد مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء

الفردي (إجادة) مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليه الفقرة							
المهارات الإدارية		المهارات التحليلية		المهارات الفنية		المهارات الانسانية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.44	10	0.86	16	0.86	22	0.70
2	0.73	11	0.77	17	0.88	23	0.78
3	0.65	12	0.76	18	0.81	24	0.89
4	0.76	13	0.89	19	0.78	25	0.87
5	0.56	14	0.90	20	0.93	26	0.84
6	0.90	15	0.86	21	0.83		
7	0.78						
8	0.80						
9	0.85						

يوضح جدول (2) أن جميع الفقرات ترتبط بالأبعاد التي تندرج تحتها ارتباطاً قوياً، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من 0.20، وتراوح ما بين (0.44-0.93) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

صدق البناء الداخلي:

لأغراض التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها، احتسبت معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة من جهة، وبين أداة الدراسة ببعضها، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
المهارة الإدارية	0.94	< 0.001
المهارة التحليلية	0.82	< 0.001
المهارة الفنية	0.89	< 0.001
المهارة الانسانية	0.91	< 0.001

نلاحظ من جدول (3) معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد مع المتوسط الكلي للمقياس، حيث إن أقل معامل ارتباط كان (0.82) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية؛ حيث كانت معاملات الارتباط من (0.0) إلى (0.94-0.82) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.001 مما يؤكد أن أبعاد المقياس ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي للمقياس، وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

الوثبات:

استخدم الباحثون أسلوب "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أبعاد الاستبانة والمقياس ككل، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): قيم معاملات ألفا كرونباخ للمهارات والمقياس ككل

المحور	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
مستوى مهارات مديري المدارس في	المهارة الإدارية	9-1	0.92
تقييم أداء الموظفين وفق منظومة	المهارة التحليلية	15-10	0.95
الأداء الفردي (إجادة)	المهارة الفنية	21-16	0.95
	المهارة الانسانية	26-22	0.93
	المقياس الكلي	26-1	0.94

يلاحظ من جدول (4) أن معامل ألفا كرونباخ "للمقياس ككل" في بلغ 0.94 هي تمثل قيمة ثبات عالية جداً، حيث تراوح معامل الثبات في الأبعاد بين 0.92 إلى 0.95 وهي قيم مناسبة جداً من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس. ويتضح من خلال دلالات الصدق والثبات أن الأداة مناسبة للتطبيق النهائي للدراسة على العينة المستهدفة.

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائياً بعد تفريغها من الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس المتعلقة بأبعاد مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليه الفقرة، وتم احتساب معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة من جهة، وبين أداة الدراسة ببعضها. علاوة على استخدام أسلوب "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أبعاد الاستبانة والمقياس ككل.

وللإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي من وجهة نظرهم. أما السؤال المفتوح الخاص بالتحديات التي يواجهها مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي من وجهة نظرهم فقد تم احتساب التكرارات في العبارات الواردة من قبل العينة واحتساب النسب المئوية وتحديد العبارات الأكثر تكراراً وترتيبها تنازلياً.

معايير تصحيح النتائج:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة (موافق بشدة- موافق- محايد- منخفض- منخفض جداً)، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة، من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (5-1=4)، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على أعلى قيمة بالمستويات (1.33=3/4)، ثم إضافة النتيجة التي حصلنا عليها وهي (1.33) إلى أقل قيمة من بين المستويات وهو (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وتساوي (2.33=1+1.33)، بهذه العملية تم إيجاد باقي القيم، لتحديد كافة مستويات الاستبانة، واعتماد المقياس الموضح في جدول (5) في تفسير نتائج الدراسة.

جدول (5): المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	
المتوسط الحسابي	الدرجة (المستوى)
3.68-5	مرتفع
2.34-3.67	متوسط
1-2.33	منخفض

عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم لفقرات الاستبانة وفقاً لكل بعد، ومن ثم لأبعاد الأداة ككل كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (6): استجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات الإدارية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	متابعة تطور أداء الموظفين إدارياً بصورة أكثر شمولية.	3.30	1.09	متوسط
2	استعمال أساليب تقييم فعالة، لتقييم أداء الموظفين بموضوعية.	3.28	1.20	متوسط
3	تحقيق رؤية المدرسة من خلال توجيه أداء الموظفين نحو الأهداف المحددة.	3.44	1.13	متوسط
4	تحقيق رسالة المدرسة بتوجيه أداء الموظفين نحو الأهداف المحددة.	3.45	1.08	متوسط
5	مشاركة الموظفين في إعداد خططهم الفردية.	3.92	1.03	مرتفع
6	تقييم أداء الموظفين بشفافية بناءً على الخطة الفردية (الأهداف).	3.71	1.23	مرتفع
7	تقديم الدعم للموظفين أثناء الدورة التقييمية عن طريق متابعة تحقق الأهداف.	3.68	1.19	مرتفع
8	قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف بفعالية في مراحل تقييم الأداء.	3.53	1.14	متوسط
9	توثيق أداء كل موظف ضمن خطته الفردية.	3.70	1.13	مرتفع
المتوسط العام		3.56	1.02	متوسط

يتضح من جدول (6) أن المتوسط العام لمستوى المهارات الإدارية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (3.56). وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى المهارات الإدارية لدى مديري المدارس يقع في مدى متوسط. وبوجه عام تظل دون المستوى المأمول، وقد يعزى ذلك لحداثة المنظومة.

جدول (7): استجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات التحليلية الإدارية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحليل نتائج تقييم الأداء لجميع دورات التقييم للوقوف على جوانب الضعف لدى الموظفين.	3.00	1.18	متوسط
2	تعزيز جوانب القوة لدى الموظفين من خلال منظومة الأداء الفردي (إجادة).	3.10	1.18	متوسط
3	تعزيز جوانب التميز لدى الموظفين من خلال منظومة الأداء الفردي (إجادة).	3.47	1.16	متوسط
4	تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالمدرسة وفق المؤشرات المتاحة ضمن منظومة الأداء الفردي (إجادة).	3.35	1.10	متوسط
5	تقديم تغذية راجعة بناءً على الموظفين عن طريق تحليل مستوى الأداء لكل دورة تقييمية.	3.32	1.08	متوسط
6	توفير مؤشرات دقيقة للأهداف والنتائج الرئيسة/ الأداء لكافة منتسبي المدرسة بما يسهل عملية التقييم.	3.34	1.11	متوسط
المتوسط العام		3.26	1.14	متوسط

يتضح من جدول (7) أن المتوسط العام لمستوى المهارات التحليلية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (3.26). وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى المهارات التحليلية لدى مديري المدارس يقع في مدى متوسط. وقد يعزى ذلك لعدم توفر برامج إلى الآن لتحليل بيانات المنظومة، ولكثرة عدد الموظفين.

جدول (8): استجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات الفنية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الامام الجيد بمتطلبات التقييم وفق منظومة لقياس الأداء الفردي (إجادة)، بما يعزز من فعالية عملية التقييم.	3.67	1.04	متوسط
2	المعرفة الجيدة بطريقة احتساب التقييم السنوي وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة).	3.36	1.18	متوسط
3	مهارة إعداد خطط تحسين (علاجية / تطويرية) تتناسب مع احتياجات الموظفين ذوي الأداء الفعلي المتدني لضمان تحسين مستدام.	3.32	1.13	متوسط
4	التمكن من مراجعة الخطة الفردية (الأهداف والنتائج الرئيسة) للموظفين لضمان توافيقها مع معايير الأداء المطلوبة.	3.57	1.12	متوسط
5	المعرفة الكافية بمواءمة الأهداف والنتائج الرئيسة مع الأوزان والمسبقات المناسبة لكل منها.	3.68	1.05	مرتفع
6	القدرة على تقييم الأداء الفعلي بكل دورة تقييمية بموضوعية تامة بما يضمن عدالة التقييم.	3.66	1.08	متوسط
المتوسط العام		3.54	1.1	متوسط

يتضح من جدول (8) أن المتوسط العام لمستوى المهارات الفنية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (3.54). وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى المهارات الفنية لدى مديري المدارس يقع في مدى متوسط. وقد يعزى ذلك لقلة البرامج التدريبية التي تلقاها مديرو المدارس في المنظومة.

جدول (9): استجابات أفراد العينة حول مستوى المهارات الانسانية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين والأهداف المدرسية.	3.34	0.93	متوسط
2	المبادرة إلى عقد جلسات التغذية الراجعة للوقوف على وجهة نظر الموظفين حول تقييم الأداء الفعلي لكل دورة تقييمية بما يعزز الشفافية.	3.65	1.06	متوسط
3	امتلاك الأساليب الإدارية التي تمكن من تحفيز الموظفين لتحقيق خططهم الفردية.	3.88	0.99	مرتفع
4	تفهم مشاعر الموظفين للرد عليها بشكل لائق خلال جلسات التغذية الراجعة.	4.02	1.04	مرتفع
5	التعامل بموضوعية مع وجهات النظر المختلفة أثناء مرحلة الترشيح للامتنياز.	4.07	1.03	مرتفع
	المتوسط العام	3.79	1.01	مرتفع

يتضح من جدول (9) أن المتوسط العام لمستوى المهارات الانسانية لمديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (3.79). وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى المهارات الفنية لدى مديري المدارس يقع في مدى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى مديري المدارس لديهم الخبرات الكافية للتعامل الإنساني نظراً لطبيعة عملهم التي تتطلب التعامل مع فئات مختلفة في المجتمع.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي من وجهة نظرهم

رقم البعد في الاستبانة	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المهارة
4	1	المهارة الإنسانية	3.79	0.90	مرتفع
1	2	المهارة الإدارية	3.56	0.95	متوسط
3	3	المهارة الفنية	3.54	0.95	متوسط
2	4	المهارة التحليلية	3.26	0.98	متوسط
		الكلية	3.53	0.88	متوسط

يلاحظ من جدول (10) أن متوسط الاستجابة للمقياس الكلي لمستوى مهارة مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي من وجهة نظرهم بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.88)، وبمستوى متوسط، وتراوحت قيم متوسطات الاستجابة فيها بين (3.26-3.79) وبانحرافات معيارية متقاربة، وكلها تشير إلى مستوى مهارة متوسط سواء كانت إدارية أو فنية أو تحليلية من وجهة نظر العينة ماعدا مستوى المهارة الإنسانية الذي ظهر مرتفعاً. حيث جاء بُعد المهارة الإنسانية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاء بعد المهارة الإدارية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما جاء بعد المهارة الفنية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، أما في الرتبة الأخيرة فكان لبعد المهارة التحليلية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.26). وهذه النتائج تختلف مع نتائج كل من المدهرش (2006)، وأبو شارب (2017)، والراجحية والمعاينة (2017).

وقد يعزى حصول بُعد المهارات الإنسانية على المتوسط الحسابي الأعلى في حرص مديري المدارس على تحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المدرسة، وإلى اهتمامهم بأخذ آراء ومشاعر الموظفين أثناء جلسات التغذية، وامتلاكهم للأساليب الإدارية التي تمكنهم من تحفيز الموظفين لتحقيق خططهم الفردية.

كما قد يعزى حصول بُعد المهارة التحليلية على المستوى الأدنى نتيجة الصعوبة التي يجدها مديرو المدارس في استخراج نقاط القوة وأوليات التطوير من تقييم الخطط الفردية، وكذلك صعوبة استخراج مؤشرات مباشرة من المنظومة تساعد على تحليل نتائج تقييم الأداء لكل دورة تقييمية وبالتالي توفير مؤشرات دقيقة للأهداف والنتائج الرئيسية لخطط الموظفين.

وبالرغم أن مستوى أداء مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي من وجهة نظرهم ليس ضعيفاً، إلا أن حكومة سلطنة عُمان وضعت منظومة قياس الأداء الفردي "كأحد ممكنات تحقيق رؤية عُمان 2040" (وزارة العمل، 2021)، لذلك وجب الوقوف على أي تحديات قد تواجه المنظومة ورفع مستوى مهارة مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين لأفضل مستوى، وهذا ما ينقلنا للإجابة حول السؤال الثاني للدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما التحديات التي يواجهها مديرو المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي من وجهة نظرهم؟ نظراً لحدثة منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) واستخدامها في جميع المؤسسات الحكومية بما فيها المدارس، فقد ظهرت بعض التحديات التي عبر عنها مديرو المدارس من خلال الاستجابات على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة وتمثلت التحديات في الآتي:

جدول (11): التكرارات في التحديات التي يواجهها مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة الأداء الفردي من وجهة نظرهم

م	العبارة	عدد التكرارات	النسبة
1	الأعداد الكبيرة من الموظفين في المدارس	31	32%
2	عدم الرضا عن التقييم وخلق جو من الحساسيات بين الموظفين	22	23%
3	محدودية درجات الامتياز للموظفين	17	18%
4	غياب المصداقية	13	14%
5	عدم استقرار الهيئة التدريسية	10	10%
6	آلية الاحتساب	9	9%
7	توفر الأجهزة وضعف الشبكة	8	8%
8	عدم الإلمام بالتقييم	5	5%
9	عدم تقبل نظام إجادة	4	4%
10	موائمة الأهداف بالنتائج	4	4%
11	الصراع التنظيمي بين الموظفين	4	4%
12	عدم الإلمام بطرق التحليل	3	3%
13	صياغة النتائج	3	3%
14	عدم توفر برامج للتحليل	2	2%
15	لا يوجد وقت كاف للتحليل	2	2%
16	لا توجد مؤشرات مباشرة للتحليل	2	2%
17	عدم الاستفادة من نتائج التحليل	1	1%
18	التحليل لا يعطي صورة عن تقدم أداء الموظفين	1	1%
19	بعض الفئات من الموظفين لا تجيد القراءة والكتابة (مثل الحراس/ عمال النظافة الحكوميين...)	1	1%
20	مراعاة الظروف الصحية للموظفين	1	1%

بالنظر إلى جدول (11) يتضح أن أكثر التحديات كانت ناتجة من "الأعداد الكبيرة من الموظفين في المدارس"؛ حيث وصلت تكرارات العبارة إلى 31 مرة بنسبة 32%، تليها عبارة: "عدم الرضا عن التقييم وخلق جو من الحساسيات بين الموظفين" حيث وصلت التكرارات إلى 22 تكراراً بنسبة 23%، وحصلت عبارة: "محدودية درجات الامتياز للموظفين" على 17 تكراراً بنسبة 18%.

بينما كانت أقل العبارات تكراراً "عدم الاستفادة من نتائج التحليل"، و"التحليل لا يعطي صورة عن تقدم أداء الموظفين" و"بعض الفئات من الموظفين لا تجيد القراءة والكتابة (مثل الحراس/ عمال النظافة الحكوميين...)"، و"مراعاة الظروف الصحية للموظفين" حيث تكررت مرة واحدة بنسبة 1%.

يرى الباحثون بأن هذه التحديات جاءت لحدائتها التجربة، وتطبيقها في فترة وجيزة على مستوى واسع، لذا ظهرت هذه التحديات والتي يمكن للجهات المختصة معالجتها لضمان سير عملية التقييم بشكل أفضل، والعمل على تطوير المنظومة بشكل يلي تطلعات مديري المدارس وتحقق مستوى أعلى من الرضا للموظفين، وقد تكون هناك بعض الأمور التي تستدعي التنسيق مع جهات أخرى مثل وزارة المالية لرفع نسبة عدد الحاصلين إلى مرتبة الامتياز.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- توفير دورات تدريبية لمديري المدارس في تحليل مؤشرات نتائج تقييم الأداء في منظومة إجادة.
- توفير ورش عملية لمديري المدارس في تقديم التغذية الراجعة البناءة للموظفين المستخلصة من تقييمهم وفق منظومة إجادة.
- توفير ورش تدريبية لمديري المدارس في طرق موائمة الأهداف بالنتائج، وطرق احتساب التقييم في المنظومة.
- تعديل بعض الإجراءات في منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) والتي شكلت عدم رضا لبعض مديري المدارس مثل: تقليل عدد الموظفين الحاصلين على تقدير الامتياز وتنزيلهم إلى مستوى أقل بهدف تكريم عدد محدد من الموظفين على مستوى المؤسسة وبالنسبة المحددة.

المقترحات:

- توفير برامج تحليلية، لاستخراج مؤشرات إحصائية حول أداء الموظفين بعد التقييم.
- إدراج مسؤولية التقييم كدور داخل المنظومة للمعلم الأول والمشرف التربوي ومساعد المدير لتخفيف العبء على مديري المدارس.
- إجراء دراسات مستقبلية حول أساليب تحليل مؤشرات الأداء للموظفين وفق منظومة إجادة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو شارب، سليمان محمد والسرحان، خالد علي. (2017). درجة ممارسة المديرين لعملية تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *المجلة التربوية الأردنية*، 2(2)، 52-77.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). *الإدارة المدرسية بمطلع القرن الحادي والعشرين* ط1. دار الفكر العربي.

- آل عبد السلام، فاطمة بنت خالد. (2024). سيناريوهات مقترحة لتحسين منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2024 (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الحري، قاسم بن عائل. (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. دار الرشد.
- حسن، سامح سعيد محمد، (2024). قياس كفاية الأداء الفردي للموظفين في سلطنة عُمان وفقاً لمنظومة (إجادة) (دراسة قضائية). مجلة الباحث العربي، 5(1)، 79.
- خليل، نبيل سعد. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الفجر.
- دهيش، خالد بن عبد الله والشلال، عبد الرحمن بن سليمان ورضوان، سامي. (2016). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات علمية (ط 4). دار الرشد.
- الراجحية، شريفة والمعاينة، عبد العزيز. (2017). درجة ممارسة مديري التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 453-470.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر. (2013). تصميم نموذج مسألة الأداء في النظام التربوي. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الرواحية، طيبة. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(5)، 883-910.
- سامح، سعد محمد حسن علي. (2024). قياس كفاية الأداء الفردي للموظفين في سلطنة عُمان وفقاً لمنظومة (إجادة) (دراسة قضائية). الباحث العربي، 5(1)، 10-79.
- السكرانة، بلال خلف. (2023). القيادة الإدارية الفعالة (ط 5). دار المسيرة.
- الشبيدي، خالد والسعيد، حميد. (2023). مؤشرات مقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة (إجادة) لقياس الأداء بسلطنة عُمان. مجلة التأصيل، 5(5)، 19-39.
- الصغير، أحمد حسين. (2008). معايير تقويم أداء المعلم: نموذج مقترح "دراسة ميدانية في مجتمع الامارات". مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(2).
- عبد المحسن، توفيق محمد. (1999). تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد. دار النهضة العربية.
- عزيز، مجدي (2005). تصنيفات المقاييس التربوية وأدواتها. عالم الكتب.
- الفرح، وجيه سالم. (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. الوراق للنشر والتوزيع.
- المدهرش، حابس عبد الله. (2006). مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الهناثي، سلطانة محمد. (2023). درجة توافر المهارات الادارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لتطبيق مدخل الادارة بالتجوال بمحافظة الداخلية. مجلة إبداعات تربوية، 26، 203.
- وزارة العمل. (2021). دليل استرشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية. <https://2u.pw/UMxWfSVw>.
- اليحمدي، حمد. (2013). تقويم المعلم في سلطنة عُمان: السياسات والتنفيذ والتحديات. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 7(4)، 513-524.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Gones, Geareth R. & George, J. M. (2008). *Contemporary Management*. Mc Graw Hill, Newyourkm, U.S.A.
- Harris, S., & Harris, J. (2015). *The School Leader's Guide to Data-Driven Decision Making*. Corwin Press.

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Mohsen, T. M. (1999). *Performance Evaluation: A New Approach for a New World*. Dar Al-Nahda Al-Arabiya. [In Arabic]
- Abu Shareb, S. M., & Al-Sarhan, K. A. (2017). The Degree to Which Principals Practice Teacher Performance Evaluation in Jordanian Secondary Schools from the Principals' Perspective. *Jordanian Educational Journal*, 2(2), 52-77. [In Arabic]
- Ahmed, A. I. (2003). *School Administration at the Dawn of the Twenty-First Century* (1st ed.). Dar Al-Fikr Al-Arabi. [In Arabic]
- Al-Abd Al-Salam, F. Kh. (2024). Proposed Scenarios for Improving the *Ejada* Individual Performance Measurement System in the Ministry of Education in Oman in Light of Oman Vision 2024 (Unpublished Master's Thesis). College of Education, Sultan Qaboos University. [In Arabic]
- Al-Farrah, W. S. (2010). *Issues in Educational, School, and Classroom Management*. Al-Warraq Publishing and Distribution. [In Arabic]

- Al-Hanai, S. M. (2023). The Availability of Administrative and Technical Skills Among Post-Basic Education School Principals for Implementing the Management by Walking Around (MBWA) Approach in Al-Dakhiliyah Governorate. *Educational Innovations Journal*, 26, 203. [In Arabic]
- Al-Harbi, Q. A. (2004). *School Leadership in Light of Modern Educational Leadership Trends*. Dar Al-Rushd. [In Arabic]
- Al-Madhhharsh, H. A. (2006). The Extent to Which School Principals in Turaif Governorate Possess Teacher Performance Evaluation Skills from Teachers' Perspectives (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University. [In Arabic]
- Al-Rajhiya, S., & Al-Maayta, A. (2017). The Degree to Which Post-Basic Education Principals Practice Job Performance Evaluation Skills from Teachers' Perspective in Al-Dakhiliyah Governorate. *Zarqa Journal for Research and Humanities Studies*, 17(1), 453-470. [In Arabic]
- Al-Rasbiya, Z. N. (2013). *Designing a Performance Accountability Model in the Educational System*. Dar Al-Khaleej Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Rawahiya, T. (2023). The Degree to Which Public School Principals Practice Educational Planning Skills and Their Relationship to Teacher Job Performance Quality in Al-Dakhiliyah Governorate, Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(5), 883-910. [In Arabic]
- Al-Saghir, A. H. (2008). Teacher Performance Evaluation Standards: A Proposed Model—A Field Study in the UAE. *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2). [In Arabic]
- Al-Sakarne, B. K. (2023). *Effective Administrative Leadership* (5th ed.). Dar Al-Maseera. [In Arabic]
- Al-Sheedi, K., & Al-Saidi, H. (2023). Proposed Indicators for Improving the Professional Performance of School Principals in Light of the *Ejada* Performance Measurement System in Oman. *Al-Ta'sil Journal*, (5), 19-39. [In Arabic]
- Al-Yahmadi, H. (2013). Teacher Evaluation in Oman: Policies, Implementation, and Challenges. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 7(4), 513-524. [In Arabic]
- Aziz, M. (2005). *Classifications of Educational Measurements and Their Tools*. Alam Al-Kutub. [In Arabic]
- Dehish, K. A., Al-Shalash, A. S., & Radwan, S. (2016). *Educational Administration and Planning: Theoretical Foundations and Practical Applications* (4th ed.). Dar Al-Rushd. [In Arabic]
- Hassan, S. S. (2024). Measuring the Efficiency of Individual Employee Performance in Oman According to the *Ejada* System (A Case Study). *The Arab Researcher Journal*, 5(1), 79. [In Arabic]
- Khalil, N. S. (2009). *Modern School Administration in Light of Contemporary Administrative Thought*. Dar Al-Fajr. [In Arabic]
- Ministry of Labor. (2021). *A Guiding Manual for Implementing the Individual Performance Measurement System in the Civil Administrative Units of the State*. [Online] Available at: <https://2u.pw/UMxWfSVw>[In Arabic]
- Sameh, S. M. (2024). Measuring the Efficiency of Individual Employee Performance in Oman According to the *Ejada* System (A Case Study). *The Arab Researcher*, 5(1), 10-79. [In Arabic]