

واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

طالبة الدراسات العليا: إيناس رمضان ميه

كلية التربية - جامعة دمشق

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد حلاق

الأستاذ الدكتور في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني للعاملين في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها وفقا لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من جميع الموجهين التربويين والاختصاصيين في مديرية تربية محافظة دمشق والبالغ عددهم (62)، موجهها وموجهة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج كان من أهمها:

1- واقع الأداء المهني للعاملين في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كانت بدرجة قليلة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الأداء المهني للعاملين في محافظة دمشق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الأداء المهني للعاملين في محافظة دمشق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح العاملين من ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات والعاملين من ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الأداء المهني للعاملين في محافظة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل إجازة جامعية ودراسات عليا.

The prof in the Department of Comparative Education

Prepared by: The student: Enas Maya

Summary of the study in Arabic

The study aimed to identify the reality of the professional performance of the employees of the Directorate of Education of Damascus Governorate from the point of view of the administrative leaders in it according to the variables of gender, years of service and scientific qualification, the study followed the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool to collect data, and the sample consisted of all the educational mentors and specialists in the Directorate of Education of Damascus Governorate .(62) directed

The study reached a set of results, the most important of which :were

- 1-The reality of the professional performance of the employees in the Directorate of Education in Damascus Governorate from the point of view of the administrative leaders in it was to a small .degree
- 2-There are statistically significant differences between the average scores of the responses of the study sample to the questionnaire of the reality of the professional performance of workers in Damascus governorate attributed to the gender variable in favor of males
- 3-There are statistically significant differences between the average scores of the responses of the study sample to the questionnaire of the reality of the professional performance of workers in Damascus governorate attributed to the variable years of service in favor of workers with service from 5 to 10 years and workers with service more than 10 years
- 4-There are statistically significant differences between the average scores of the responses of the study sample to the questionnaire of the reality of the professional performance of workers in Damascus governorate attributed to the variable of scientific qualification in favor of those with a university degree and postgraduate degrees

مقدمة الدراسة:

تشهد دول العالم اهتماماً واسعاً بالتعليم جاء على شكل سلسلة من الإصلاحات التربوية التطويرية، للرفع من مخرجات النظم التعليمية، وشملت تلك الإصلاحات والبرامج التطويرية العاملين الإداريين الذين هم الأساس والقاعدة المتينة التي تبنى عليها أساسيات العملية التربوية، حيث أنها تعتبر المنظومة الرئيسية التي تعمل من خلالها الإدارة التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين إلى الطالب لتكون هناك صفة مشتركة بينهم بالنهوض بالعملية التربوية وإظهارها بأفضل صورة ممكنة والرقى بها. وفي ضوء التحديات والتغييرات في المجتمعات، وكذلك أساليب الإدارة التربوية ومتطلباتها زادت المسؤوليات والمهام الوظيفية للقائد التربوي، وأصبح التوجه التربوي والعالمي نحو أهمية وجود القائد التربوي الذي يستطيع قيادة المؤسسة التربوية، وإدارة مرافقها بفعالية عالية أمراً ملحاً. (الشبلي، وآخرون، 2011، ص204).

يعد التوجيه التربوي والاختصاصي (بمفهومه الحديث) برنامج عمل متكامل، يهدف إلى تحقيق الجودة في عملية التعليم والتعلم، وظيفته الأساسية رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين، باستخدام أساليب متنوعة على الموجه الإلمام بها، والتمكن منها، وأن يُحسن استخدامها ليستطيع تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها تنظيم عمل الموجه التربوي والاختصاصي (2015م ، وزارة التربية).

ونظراً للتطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في ميادين التربية والتعليم، فقد تطورت وظيفة الموجه ، وتعددت مهامه، وتتنوع مجالات عمله، لتغطي مختلف جوانب الحياة التعليمية في المدرسة، كمساعدة المعلمين على التطور المهني، وتوفير التدريب المناسب لهم في أثناء الخدمة، ومتابعتهم في المواقف التعليمية، واستخدام مهارات التواصل معهم، وتوفير بيئة داعمة تمكنهم من الثقة بالعمل التربوي والتعليمي.. بما يُحسن مخرجات العملية التعليمية ألا وهي المُتعلّم (Neagley & Evans, 2008, p90). كل ذلك يتطلب بدوره تطوير عملية متابعة الأداء الميداني للموجه وتقويمه مرحلياً (مثلاً: كل 6 أشهر أو كل سنة)؛ فقد بينت كرستين (Kerstin 2019) أنه من مراجعة التطورات الحاصلة في مجال متابعة مهنة التوجيه التربوي وتقويمه على المستوى العالمي، لوحظ تطور في مفهوم التوجيه التربوي ذاته، الذي ترافق مع تطور أساليبه، وغدا التوجيه التربوي عملية منظمة وممنهجة

- بطريقة تعاونية - يشترك فيها جميع أطراف العملية التربوية، لغاية إصلاح التعليم، ومساعدة المعلمين على تلافي أخطائهم، والتغلب على نقاط ضعفهم، وكان من نتيجة ذلك ظهور أساليب مُحدّثة للتقييم والمتابعة تطورت عن الأساليب القديمة، قائمة على مشاركة جميع أطراف العملية التربوية لغاية تجويد العملية التعليمية (Kerstin, 2019, p21).

إن المعايير المهنية هي معايير قائمة على أساس الكفاءة، وتشير الكفاءة إلى القدرة على استخدام المعارف والمهارات والمواقف من أجل تنفيذ أنشطة العمل وتحقيق النتائج المتوقعة. بعبارة أخرى، فإنها تتطوي على المعرفة والأداء، والتصرف، وتعكس مزيجاً متنوعاً من هذه الجوانب في الأداء الناجح في العمل. إن الهدف الرئيسي من إنشاء نظام المعايير المهنية هو وضع أساسيات التدريب الأساسي والمؤهلات والاعتراف بالمنجزات بالاستناد إلى أدلة مستقلة تشير إلى ما يمكن أن يقوم به الأفراد بدلاً من التركيز على المدخلات التي تتمثل فيما يعرفه الأفراد. (مركز الاعتماد وضبط الجودة، 2014، ص22).

أولاً-مشكلة الدراسة ومسوغاتها:

تكمن مشكلة البحث في كيفية رفع كفاءة أداء العاملين في مديرية التربية بمحافظة دمشق ومدى تأثير ذلك على العملية التربوية، ومن هنا تبلورت فكرة مشكلة البحث عن مدى إدراك مديرية تربية دمشق من مدى حاجتها لرفع كفاءة أداء العاملين وذلك تحت نظام قيادي بشري يحسن من بيئة العمل، فرغم المحاولات الجادة والحثيثة التي تبذلها مديرية التربية لتطوير أداء العاملين، إلا أنها ما زالت دون المستوى المطلوب. وهذا يعود إلى العديد من المشكلات التي تعانيها تلك الإدارة التربوية، منها ضعف توفير معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء فرصاً متساوية للعاملين للتقدم الوظيفي وفق أسس موضوعية، قصور معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء الربط بين المؤهلات العلمية ومطالب العمل الوظيفي.

هذا وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية خلال الفترة الواقعة بين 2022/6/5 و 2022/6/9 التقت خلالها بعدد من العاملين (20). عاملاً في مديرية التربية بمحافظة دمشق، وطرحت عليهم بعض الأسئلة.

- هل يتم تقييم أداء العاملين بناء على معايير الكفاءة؟
- هل يتم تقديم فرص متساوية للعاملين للتقدم الوظيفي وفق أسس موضوعية؟

- هل تحرص المديرية على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم؟
وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية، ضعف الأداء لدى أغلب العاملين،
وكون تقييم الأداء من الأساليب التي ثبت نجاحها في الكثير من البلدان وقطاعات العمل
المختلفة، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به مديرية التربية،
ممثلة بجمع العاملين فيها، سعت هذه الدراسة لتحديد واقع الأداء المهني وعليه تتلخص
مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر
القادة الإداريين فيها؟**

ثانياً- أهمية الدراسة:

- 1- الكشف عن واقع الأداء المهني للعاملين في مديرية تربية دمشق وبالتالي العمل
على معالجة نقاط الضعف.
- 2- تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة - الأولى من نوعها على المستوى المحلي
في سورية، والتي تسعى إلى استطلاع آراء الموجهين التربويين والاختصاصيين
نحو مشكلات التقييم ومتابعة أدائهم المهني، والتعرف على اتجاهات الموجهين
التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة الأداء المهني للعاملين
في مديرية تربية دمشق.
- 3- أهمية النتائج، وما يمكن أن توفره من بيانات ومعلومات أولية حول أهم
المشكلات المتعلقة بعملية تقييم ومتابعة الأداء المهني للعاملين في
مديرية تربية دمشق من وجهة نظر الموجهين التربويين والاختصاصيين.

ثالثاً- أهداف البحث:

- تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تعرف على مفهوم الأداء المهني وأهميته.
 - 2- تعرف على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر
القادة الإداريين فيها.

رابعاً- أسئلة البحث:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (الجنس)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

خامساً- حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

- 1- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين في مديرية تربية محافظة دمشق.
- 2- الحدود المكانية: مديرية تربية محافظة دمشق.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2021-2022).
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع الأداء المهني.

سادساً- متغيرات البحث:

تتكون متغيرات البحث من الآتي:

المتغيرات المستقلة:

- 1- الجنس: ويشمل (ذكور، إناث).
- 2- المؤهل العلمي: ويشمل (إجازة جامعية، دبلوم، دراسات عليا).

3- سنوات الخدمة: ويشمل (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5- المتغير التابع: وتتمثل في استجابات عينة الدراسة حول استبانة مشكلات الأداء المهني، وذلك في المبادئ الآتية (النواحي الإدارية، السمات الشخصية، الخبرات العملية).

سابعاً- منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها". (أبو حطب وصادق، 2010 ص81).

-4

ثامناً- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1- القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يُمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (الحلاق، 2019، ص17).

2- التوجيه التربوي (Educational Guidance): عرف نياجلي وإفانس

(Neagley & Evans 2008) التوجيه التربوي بأنه "خدمة تقدم للمعلمين،

وتؤدي إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والمنهاج، وتتألف من أفعال إيجابية

وديناميكية وديمقراطية مصممة لتحسين التعليم، من خلال النمو المستمر لكل من

التلميذ والمعلم والموجه والمدير وأولياء الأمور، وأي شخص آخر له صلة

بالعملية التعليمية" (Neagley & Evans, 2008, p20).

ويعرف التوجيه التربوي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه إحدى وظائف النظام التربوي،

وهي عملية فنية وإدارية وقيادية في ذات الوقت، والتي يقوم بها الموجه التربوي بهدف

الارتقاء بالعملية التعليمية، من خلال ملاحظة أداء المعلمين، وضبطهم، وتوجيههم، وإثارة

نشاطهم بهدف تحسين أدائهم عند القيام بمهام التعليم والتدريس، عبر علاقة مهنية قائمة على الديمقراطية والتعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والموجه التربوي، لكي يؤدي المعلم دوره بالشكل الأمثل لخدمة العملية التربوية ككل، وتكوين مخرج نهائي (المتعلم) ليكون مزوداً بأحدث صنوف العلم والمعرفة.

3- الموجه التربوي (Educational Superintendent): عرفت كرستين

(Kersten 2019) الموجه التربوي بأنه "موظف تربوي مخول ويمتلك

صلاحيات محددة لإحداث تغيير في العملية التعليمية في المدرسة التي يشرف

عليها، للقيام بإدارة وتخطيط عمل مجموعة من المعلمين التابعين له بشكل

مباشر، بما يساعدهم على النمو المهني، ويمكنهم من تحقيق أفضل مخرج

تعليمي وهو المتعلم" (Kersten, 2019, p34).

ويعرف الموجه التربوي والاختصاصي إجرائياً في هذه الدراسة هو كما ورد في النظام

الداخلي لوزارة التربية لعام (2016)، ووفق القرار رقم (4/3/543) لعام (2015) بأنه "كل

موظف معين على ملاك وزارة التربية أو على ملاك مديريات التربية الفرعية في

المحافظات، ووفق أحكام القانون الأساسي للعاملين بالدولة رقم (50) لعام (2004)، على

أن تتوفر فيه معايير التكليف لوظيفة موجه تربوي أو اختصاصي.

4- التقييم (Assessment): بين تيموثي (Timothy 2018) التقييم هو أحد

عمليات الإدارة الاستراتيجية العصرية، والتي تلعب دوراً بارزاً في العملية الإدارية

الكلية تهدف بصورة مباشرة إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسات والمنظمات

العاملة في القطاعات المختلفة، ويمثل التقييم المرحلة الأخيرة لكل من التخطيط

الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (Timothy, 2018, p201) ، فتقييم الأداء

يساهم إلى حد كبير في اقتراح المكافآت والحوافز المادية والترقيات الوظيفية

المختلفة.

كما بين ويتكن(2017م witkin) أنّ مفهوم التقييم : هو نشاط اداري يقيس بدقة مدى

تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، ويتمحور حول نشاطين رئيسيين يتابعون عملية التنفيذ،

ويرصدون الأخطاء فيها، ويقدمون تقريراً بذلك لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

5- المتابعة (Monitoring): عرف كواتي (Coate 2017) المتابعة بأنها "عملية مرحلية لتتبع تنفيذ خطوات أي مشروع، بهدف التأكد بأنه يسير وفق الخطة الموضوعية، ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير التنفيذ للعمل على تلافيها. " (Coate, 2017, p90).

وتعرف عمليتي تقييم ومتابعة الأداء المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين إجرائياً في هذه الدراسة بأنها النشاطات التي تقوم بها مديرية الاشراف التربوي في مديرية التربية بمحافظة دمشق بهدف تقييم ومتابعة الأداء المهني لأداء الموجهين التربويين (الاختصاصيين، الإداريين) المطبقة في مديريات التربية في جميع المحافظات السورية كما عبرت عنه درجاتهم على الاستبانة المصممة لهذا الهدف.
تاسعاً-دراسات سابقة:
دراسات سابقة عربية:

1-دراسة إبراهيم والعريمي (2020) هدفت التعرف الى واقع تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الاستفادة منه في سلطنة عمان، واتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال دراسة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالإدارات المدرسية المتوفرة في كل من نيوزلندا وعمان، وتتبع الإجراءات المتبعة في كمال البلدين في عدة مجالات متعلقة بعمل مدير المدرسة، منها: تقويم الأداء الوظيفي، والمعايير المهنية لمدير المدرسة، والواجبات الوظيفية له. وتوصل الباحثان الى اهتمام نيوزلندا بتمهين الإدارة المدرسية لديها في كافة مجالات التمهين، في حين وجد الباحثان أن اهتمام سلطنة عمان يقتصر على بعض المجالات دون غيرها، مع وجود قصور في مجالات أخرى. وفي ضوء الإفادة من خبرات نيوزلندا في هذا المجال أوصى الباحثان بضرورة إقرار قانون تعليم في سلطنة عمان يتضمن مديري المدارس بشكل خاص، ومن عدة جوانب تتمثل في: الواجبات الوظيفية، وشروط التعيين والترقية، وتقويم الأداء الوظيفي.

2- دراسة الرفوع والرشيدة (2017) هدفت التعرف الى العلاقة الارتباطية بين مستوى الطموح المهني والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، في جامعات جنوب الأردن وتكون مجتمع الدراسة من (433) فردا حين جاءت عينة الدراسة كعينة عشوائية عدد أفرادها (210)، وطور الباحثان استبانتين، احدهما لقياس مستوى الطموح والثانية لقياس مستوى

الأداء الوظيفي وعدد فقراتها (32) فقرة موزعة على ستة مجالات هي حجم العمل، الانضباط، انجاز المهام، العالقة بين الزملاء في العمل، الدقة وسرعة الأداء، العالقة مع الرؤساء وظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الطموح والأداء الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا ومرتفعة.

3-دراسة القيسي (2010) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان دور متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (الإدارة المدرسية، والعالقة مع المعلمين، والعالقة مع الطلبة، والنمو المهني الذاتي) مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظات فلسطين الذين اشتركوا في الدورات التدريبية، وتكون دورات التدريبية في الفترة بين عام 2005 إلى بداية العام 2010، وقد بلغ عددهم (480) مديراً ومديرة، أي بنسبة (32.7) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم للمقياس المعد لقياس ذلك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية بالسنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة.

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Orlando،2014) إلى معرفة فاعلية عملية تقييم أداء المديرين؛ لتطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية وتحديد مدى مشاركة قادة المدارس في بناء الرؤية المدرسية، واعتمادهم على نتائج المدرسة في بناء نظام التقييم. واتبعت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، وتم تطبيق المقابلات والاستبانة كأدوات للدراسة. وضمت عينة الدراسة (10) قادة

مدارس من الذين أسهموا في تطوير نظام التقييم لمدة سنتين، وكشفت الدراسة على أن نظام تقييم أداء المديرين فاعل لدعم قادة المدارس وإرشادهم، وأن التغذية الراجعة تعمل على رفع مستوى أداء المديرين، وإلى ضرورة المراجعة المستمرة لنظام التقييم للتأكد من استمرار دعمه للمديرين والطالب في العملية التعليمية، وإلى الحاجة إلى تعديل هيكلية نظام التقييم، وخاصة فيما يتعلق ببنود تقييم المديرين والأوزان النسبية لها، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني وإتاحة الفرصة لهم لتعديل نظام التقييم بناء على المدير، وبيانات المدرسة والتغذية الراجعة ومنحهم الوقت اللازم لذلك.

2-دراسة (Vincent,2012) هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء، ودراسة إجراءات وأدوات التقييم، ومدى ملائمتها لتقييم الأداء من وجهات نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج النوعي، حيث استخدمت الاستبانة، والمقابلات المسجلة وإجابات أسئلة أفراد العينة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (27) مديراً ومديرة، وضمت العينة (5) مديري المدارس الكاثوليكية، وكشفت عن أن فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين جاء بدرجة متوسطة، وأن معايير التقييم الحالي لجوانب العمل كانت شاملة، وانسجام هيكلية نظام التقييم مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لبناء أداة تقييم جديدة لأداء المديرين مبنية على تصوراتهم للتحسين من أدائهم المهني وبأن يكون السؤل عن التقييم العام |1 خبرة عالية بالعملية التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن أغلبها قد طبقت في الميدان التربوي، طبعاً مع اختلاف وتتنوع أهدافها ومنهجيتها وأدواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيه تلك الدراسات، والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها. وسوف يقوم الباحث بتوضيح ذلك.

من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية تعرف واقع الأداء المهني للعاملين في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر القادة فيها، بينما هدفت دراسة (إبراهيم والعريمي، 2020)، إلى

التعرف واقع تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الاستفادة منه في سلطنة عمان، وهدفت دراسة (الرفوع والرشايدة، 2017) إلى التعرف الى العلاقة الارتباطية بين مستوى الطموح المهني والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، كما هدفت دراسة (القيسي، 2010) إلى دراسة التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وكذلك هدفت دراسة (Orlando،2014) إلى معرفة فاعلية عملية تقييم أداء المديرين؛ لتطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية وتحديد مدى مشاركة قادة المدارس في بناء الرؤية المدرسية، واعتمادهم على نتائج المدرسة في بناء نظام التقييم. كما هدفت دراسة (Vincent،2012) الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء أما من حيث المنهج: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو بذلك يكون اتفق مع دراسة (إبراهيم والعريمي،2020)، ودراسة (القيسي،2010). بينما اعتمدت دراسة (Orlando، 2014) و (Vincen،2014) المنهج النوعي.

من حيث أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية (الاستبانة)، كأداة للدراسة وهي بذلك استفادت من دراسات (الرفوع والرشايدة، 2017)، و(القيسي،2010) بينما اعتمدت دراسة كلا من (Orlando،2014) و(Vincent،2012) على الاستبانة والمقابلة.

من حيث العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على القادة في مديرية التربية، بينما اعتمدت دراسة (الرفوع والرشايدة، 2017). على العاملين الإداريين في الجامعات، واعتمدت دراسة (القيسي، 2010) مديري ومديرات المدارس، بينما اعتمدت دراسة (Orlando،2014) على قادة المدارس.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة الحالية وهو "المنهج الوصفي التحليلي"

- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية وهي "الاستبانة".

عاشراً: الإطار النظري:**تعريف الأداء المهني:**

تعرف القنبر (2019) الأداء المهني لمدير المدرسة بأنه السلوك الذي يقوم به لينفذ أعمال مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية والممارسات الإدارية التي يقوم بها خلال تنفيذ الأنشطة والمهام الملقاة عليه بالطرق والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويشير محمد (2017) الأداء المهني على أنه سلوك العاملين في إدارة معينة، ويحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، من خلال انجاز المهام والاعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

أهمية الأداء المهني:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً إلى تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات من مستوى الفرد العامل، أياً كان موقعه داخل المؤسسة، إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها (بو كطف،، 2014 ص 123) ويحرص الأفراد عادة وكذلك المؤسسات والحكومات على أن يكون أداءهم وفق الأهداف المحددة والمطلوبة، وعليه تكمن أهمية الأداء، سواء أكان وظيفياً أم مهنياً للأفراد أم للمؤسسات، تكمن في كون الأداء هو الذي يقود الأفراد والمؤسسات إلى النجاح والصعود أو إلى الانكماش، ومن ثم إلى التدهور والافلاس والاعلاق. بمعنى أن أهمية الأداء لا تعود بالفائدة على الموظف فقط، بل هي للمؤسسة ومن ثم للدولة، وبالتالي للشعب في نهاية المطاف، إذا تم استخدام أداءات الجميع الاستخدام الأمثل والصحيح.

محددات الأداء المهني:

يقصد بمحددات الأداء تلك العوامل التي لا بد من توافرها حتى يتحقق الأداء، وهي لا تتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل

والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه (بو كطف، 2014، ص231).

يشير الكلالدة (1997) إلى أن محددات الأداء هي:

1. الدافعية: والتي لا بد من توافرها لدى الفرد حتى يكون هناك أداء، بغض النظر عن كون الدافعية قوية أم ضعيفة.

2. القدرة على أداء العمل: فلا يعقل أن يكون هناك أداء بدون قدرة على القيام بالعمل الموكل للفرد أو المؤسسة.

3. ادراك الدور: فإدراك الدور لمتطلبات العمل أو الوظيفية، يعني القيام بالأداء المطلوب على الوجهة الصحيحة، وإلا يكون الجهد المبذول بالاتجاه غير الصحيح.

عناصر الأداء الوظيفي:

يرى خان (2018)، أن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وهي:

1. كفاية الموظف (المعارف): وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب، ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد وتضم المهارات والاتجاهات والقيم.

2. متطلبات العمل: ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.

3. بيئة المنظمة: وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف

المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها، والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

أدوار القائد التربوي في تنمية الأداء المهني للعاملين:

- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم، والكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها.

- التعاون والتشاور من خلال إيجاد قنوات تتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة، كما يتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات.

- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم.
- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماس والنشاط فيهم، ورفع روحهم المعنوية. (عطوي، 2012، ص121)
- أحد عشر-- مجتمع البحث وعينته:
- تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع الموجهين التربويين والاختصاصيين في مديرية تربية دمشق والبالغ عددهم (62) موجهاً تربوياً وخصاصياً-2022. وبلغت عينة البحث (62)، ويبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل، الخدمة).

الجدول () توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل	معهد فما دون	45	72.6
	اجازة جامعية	13	21.0
	دراسات	4	6.5
	العدد الكلي	62	100.0
الجنس	ذكر	45	72.6
	أنثى	17	27.4
	العدد الكلي	62	100.0
الخدمة	اقل من 5 سنوات	45	72.6
	من 5 الى 10	9	14.5
	أكثر من 10 سنوات	8	12.9
	العدد الكلي	62	100.0

اثنا عشر - الدراسة السيكمترية لأداة الدراسة:

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق: تم التحقق من الصدق وفق ثلاث طرائق:

1-صدق المحتوى: من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين (6) في قسم

التربية المقارنة والإدارة التربوية في كلية التربية.

-الصدق البنوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول () معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية							
معامل	م	معامل	م	معامل	م	معامل	م
الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط	
.560**	25	.765**	17	.343**	9	.445**	1
.399**	26	.761**	18	.654**	10	.361**	2
.389**	27	.762**	19	.783**	11	.493**	3
.384**	28	.563**	20	.667**	12	.553**	4
.493**	29	.871**	21	.352**	13	.697**	5
.491**	30	.456**	22	.319**	14	.409**	6
		.491**	23	.451**	15	.716**	7
		.341**	24	.654**	16	.694**	8

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)

-الصدق التمييزي:

الجدول () الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة

الدرجة الكلية							
القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت ستودينت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفئة
دال	.000	60	-4.183-	27.33508	56.8387	31	الدنيا
				4.18471	77.6129	31	العليا

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي توجد فروق بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا لصالح الفئة العليا على الدرجة الكلية أي أن الاستبانة تتصف بالصدق التمييزي بدلالة الفئات المتطرفة.

الثبات: تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق طريقتين وهما:

1-ثبات التجزئة النصفية: تم استخراج معامل ثبات التجزئة النصفية لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة ومحاورها وصحح معامل الثبات باستخدام معادلة سيبرمان- براون، والجدول () يوضح قيمة هذا المعاملات.

2-ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ: تم حساب الاتساق الداخلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول () يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول () معاملات ثبات الاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة		
الاعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
0.916	0.751	0.771

يلاحظ من الجدول أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وثبات الاعادة كانت جيدة لأبعاد الاستبانة ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة.

نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مناسبة لأغراض الدراسة، وبالتالي فإن الاستبانة قد أصبحت صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثلاث عشر - الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول- ما واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وجاءت النتائج على النحو التالي:

للإجابة على هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها في الاستبانة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

جدول () درجة واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	درجة واقع الأداء المهني
5.00 - 4.21	كبيرة جداً
4.20 - 3.41	كبيرة
3.40 - 2.61	متوسطة
2.60 - 1.81	قليلة
1.80 - 1.00	قليلة جداً

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

الرقم	بنود الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع	ترتيب البنود
1	معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء واضحة ومحددة، ولا يشوبها أي لبس في التفسير) أي لا تتضمن سوءً في الفهم أو اختلاف في التفسير. (2.9355	.24768	متوسطة	4
2	معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تأخذ بالاعتبار كفاءة العمل وفاعلية الجهد المبذول) لحظ الجودة في العمل.	3.0000	.00000	متوسطة	1
3	معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تعتمد أسس تحليل العمل (اعتماد معايير التحليل الوظيفي للمهام).	2.8710	.33797	متوسطة	9
4	معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تتمتع بالموضوعية، أي يتباعد قدر الإمكان عن التحيزات الشخصية	2.9355	.24768	متوسطة	5
5	معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تأخذ بالحسبان الحاجات التدريبية وفق تقارير معتمدة.	2.2742	.44975	قليلة	25
6	يسترشد واضعي معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء بأحدث الدراسات والبحوث في مجال تحليل عبء العمل ومتطلباته الجديدة	3.0000	.00000	متوسطة	2
7	تعتمد معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء على مبدأ العدالة التنظيمية في التقييم والمتابعة.	2.8710	.49535	متوسطة	10
8	أدوات تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تتيح فرصاً متساوية للتزقي الوظيفي وفق الجهد المبذول في العمل.	2.8710	.49535	متوسطة	11
9	أدوات تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تتمتع بالشفافية) يمكن للجميع الإطلاع عليها).	2.8710	.49535	متوسطة	12
10	تراعي أدوات تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء بتوفير مغريات مادية تدفع غير الأكفاء لتحسين الأداء المهني لهم.	2.1452	.50722	قليلة	28
11	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تتمتع بالعدالة وتزويج قدر الإمكان دور العوامل الشخصية والمحسوبيات.	2.7419	.67594	متوسطة	15
12	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تعزز مبدأ الرضا الوظيفي.	2.8710	.49535	متوسطة	13
13	توفر معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء فرصاً متساوية للعاملين للتزقي الوظيفي وفق أسس موضوعية.	2.9355	.24768	متوسطة	6
14	معايير تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تشجع مبدأ الولاء التنظيمي.	1.5484	.89950	قليلة جداً	30

واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

20	قليلة	.44975	2.2742	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء ترفع نسب الاستياء	15
3	متوسطة	.00000	3.0000	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء ترفع نسب التسرب الوظيفي.	16
26	قليلة	.41040	2.2097	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تخفض نسب الانجاز.	17
27	قليلة	.41040	2.2097	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تخفض نوعية العمل المنجز.	18
21	قليلة	.44975	2.2742	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تشجع على بذل الجهود بجودة عالية.	19
7	متوسطة	.24768	2.9355	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تشجع مبدأ المنافسة الإيجابية.	20
22	قليلة	.44975	2.2742	تتيح معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي على أساس الكفاءة والجهد المبذول في العمل	21
8	متوسطة	.24768	2.9355	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تأخذ بالاعتبار معايير التقدم (الوظيفي) سنوات الخبرة.	22
23	قليلة	.44975	2.2742	تتيح معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء الربط بين المؤهلات العلمية ومطالب العمل الوظيفي.	23
17	قليلة	.50408	2.5000	تتيح معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تولي مهاماً من مستوى أعلى بناءً على الخبرة المكتسبة من الدورات التدريبية	24
14	متوسطة	.43175	2.7581	تتيح معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء الترشيح لدورات تدريبية بناءً على الحاجات المهنية أثناء الخدمة.	25
29	قليلة	.71269	2.0161	يتوفر في معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء مسار وظيفي يتيح معلومات كافية عن فرص الترقى الوظيفي مستقبلاً.	26
24	قليلة	.83311	2.2742	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تمزج بين الميول والاهتمامات وبين مطالب الوظيفة الجديدة قبل الترقية.	27
18	قليلة	.88228	2.4839	معايير تقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء تستند إلى تقارير موضوعية للتمييز بين الأكفاء عن غير الأكفاء.	28
19	قليلة	.50382	2.4839	التدريب والتأهيل يتم وفق احتياجات العمل وتطوراتها في مجال التوجيه والإشراف التربوي	29
16	متوسطة	.44114	2.7419	يستعين نظام التأهيل والتدريب بالخبرات الخارجية لتنمية خبرات مهنية جديدة وإضافية غير متوفرة محلياً.	30
	قليلة	0.13247	2.58387	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على مقياس واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ككل قد جاءت بدرجة قليلة، كما جاءت درجة الموافقة على بنود المقياس بدرجة (قليلة، متوسطة، قليلة جدا) ، وقد جاء البند الثاني (معايير التقييم ومتابعة الأداء المهني للأداء) تأخذ بالاعتبار كفاءة العمل وفاعلية الجهد المبذول لحظ الجودة في العمل) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0000)، بينما جاء البند الرابع عشر (معايير تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تشجع مبدأ الولاء التنظيمي) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة قليلة جدا وبمتوسط حسابي (1.5484).

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير(الجنس)؟

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول () نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير(الجنس)

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	ذكر	45	76.2667	1.48324	-4.662-	60	.000	دال
	انثى	17	80.8235	6.17693				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمقياس واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير(الجنس) كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس لمقياس واقع الأداء

المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير(الجنس) لصالح الاناث لأن متوسطها أعلى.

التفسير: ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين الإناث بأهمية العلاقات المهنية ودورها الفاعل في تطوير الأداء.

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) كما في الجدول الآتي:

الجدول () الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	45	76.2667	1.48324
من 5 الى 10	9	80.4444	6.98411
أكثر من 10 سنوات	8	81.2500	5.57418
كلي	62	77.5161	3.97427

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول () نتائج تحليل التباين الأحادي على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	10.84	129.481	2	258.962	بين المجموعات
		11.941	59	704.522	داخل المجموعات
	3		61	963.484	كلي

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) على مقياس (واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة). ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار (شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

القرار	متوسط الفروق	الخدمة (J)	الخدمة (I)
دال لصالح من من 5 الى 10	-4.17778*	من 5 الى 10	اقل من 5 سنوات
دال لصالح أكثر من 10 سنوات	-4.98333*	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد فرق	-.80556-	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10

يُلاحظ من خلال الجدول السابق، والمقارنات البعدية بين فئات متغير سنوات الخدمة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات (واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) تبين وجود فرق بين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 لصالح من 5 إلى 10 ووجود فروق لصالح على أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فرق بين من 5 إلى 10 وأكثر من 10 سنوات.

التفسير: يعزو الباحث ذلك إلى أنه مع مرور الوقت والأقدمية في الخدمة يكون العامل قد تعرف على طبيعة العمل بصورة أوضح، وبالتالي فإن الأداء المهني للعاملين يزداد بازدياد سنوات الخدمة.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

الجدول () الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
معهد فما دون	45	76.2667	1.48324
اجازة جامعية	13	79.1538	6.10800
دراسات	4	86.2500	1.70783
كلي	62	77.5161	3.97427

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول () نتائج تحليل التباين الأحادي على واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	410.242	2	205.121	21.87	.000
داخل المجموعات	553.242	59	9.377	5	
كلي	963.484	61			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) على مقياس (واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار (شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير

(المؤهل العلمي)

المؤهل (I)	المؤهل (J)	متوسط الفروق	القرار
معهد فما دون	اجازة جامعية	*-2.88718	دال لصالح إجازة جامعية
	دراسات	*-9.98333	دال لصالح دراسات
اجازة جامعية	دراسات	*-7.09615	دال لصالح دراسات

يُلاحظ من خلال الجدول السابق، والمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات (واقع الأداء المهني في مديرية تربية محافظة دمشق من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) تبين وجود فرق بين معهد فما دون وإجازة جامعية لصالح إجازة جامعية، وبين معهد فما دون ودراسات لصالح دراسات.

تبين وجود فرق بين إجازة جامعية ودراسات لصالح دراسات.

-التفسير: يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين من حملة الشهادات العليا لهم نظرة ذات بعد آخر، فهم يمتلكون بعدا معرفيا أكثر من زملائهم ذوي المؤهل العلمي الأقل، وأن الدراسة في مرحلة ما بعد الإجازة تعتمد الحوار والمناقشة، مما يزيد الفكر تفتحا واستنارة، وبالتالي فإن الأداء المهني يزداد بازدياد المؤهل العلمي.

د- مقترحات البحث:

- 1- آلية محددة ومخططة للتنفيذ عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للعاملين في مديرية تربية دمشق من قبل الموجهين التربويين والاختصاصيين.
- 2- أن تعطى مرونة فيما يتعلق بتنفيذ الأنظمة والقوانين التي تخص علمية تقييم ومتابعة الأداء المهني من قبل الموجهين التربويين والاختصاصيين.
- 3- التوجيه من قبل الوزارة إلى المديريات لخفض مستوى المحسوبيات والعوامل الشخصية والتقييم غير الموضوعي عند تنفيذ خطة تقييم ومتابعة النمو المهني من قبل الموجهين التربويين والاختصاصيين، سيما ما يتعلق منها بالترقية والحوافز والترشيح للدورات التدريبية المحلية أو الدولية.

يوصي البحث في حدوده بالآتي:

- 1- بناء برامج تدريبية لبناء القدرات من قبل الاختصاصيين والخبراء من وزارتي التربية والتنمية الإدارية.
- 2- تنفيذ البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض من قبل مدربين مؤهلين للتدريب على المستوى الوطني.
- 3- الاعتماد على مصادر متعددة في التقييم (نتائج الطلاب في المدارس التي يشرفون عليها-الأولياء-إدارات المدارس التي يشرفون عليها-المجتمع المحلي-الإدارة التربوية).

المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين، والعريمي، وليد بن فايل بن راشد. (2020) تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الإفادة منه في سلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية.
- الرفوع، حنين جبريل، والرشايدة، نائل سالم، (2017) مستوى الطموح المهني لدى العاملين الإداريين بجامعات جنوب الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
- البنبي، عبد المجيد جميل (1986): *مشكلات التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في الجمهورية العربية السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
- القنبر، تغريد محمد مبارك. (2019) دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء المهني لقيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، بني سويف.
- الحجري، ناصر (2014): *أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- خان، أحلام. (2018) إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، صندوق، (2017) الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- الحلاق، بطرس (2020)، *القيادة الإدارية - من منشورات الجامعة الافتراضية السورية- الجمهورية العربية السورية*.

- القيسي، عبير جمال. (2010) درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الكلادة، ظاهر محمد. (2014) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار الأزهر.
- بو قطف، محمود. (2014) التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر - بسكرة، الجزائر.
- لشلي، هيثم والخزاعي، حسين وجابر، نصرالدين. (2011). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية.
- وزارة التربية السورية (2016): **النظام الداخلي لوزارة التربية**، أرشيف وزارة التربية، وزارة التربية، دمشق، سورية.

المراجع الأجنبية:

●-Caires, S & Slmeida, L. (2019). *Positive Aspects of the Teacher Training Supervision: The Student Teachers Perspective*, European Journal of Psychology of Education, Vol (22), No (4), pp(515-528), Spain.

●-Carter, B. (2011). *Future Training Needs for Small Educational District Superintendents in the State of Washington*, (EDD), University of Seattle Dissertation Abstracts International (A.51/06), No: (AAC 9029237), USA.

●-Coate, E. (2017). *Implementing Total Quality Management in a University Setting*, Corvallis: Aregone University, USA.

●-Vincent, Kathleen (2012). *Principal Evaluation in Catholic Elementary*

Schools, A Doctorate Thesis, Faculty of Graduate School of Education and Counseling , Lewis & Clark College, U.S.A. Wales
-Evaluation System, A Doctorate Thesis, Faculty of Orlando, Nik (2014). *Development of A School Leadership Fielding Graduate University, U.S.A. Education.*

Jenkins, W. (2012). *Superintendents' Educational Role and Priorities for Curriculum Development in the State of Washington*, (PHD), Dissertation Seattle University (0551), Dissertation Abstract International, Vol (52), No (2), Washington DC, USA.

●-Kersten, T. (2019). *Selection a Superintendent in a Tight Market: How Can be Selected*, International Journal of Education Leadership Preparation, Vol (4), No (1), pp (30-79), USA.

- Neagley, L & Evans, D .(2008). *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. (3rd) ed. Prentice- Hall. Englewood Cliffs. Inc. New Jersey, USA.
- Witkin, R. (2017). *Aproject, Program, and Staff Development*, Need Assessment, Vol (17), No (11), pp (316-319), USA.