

## الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق"

حسن صالح الدماس\* د. ابتسام ناصيف\*\*

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة دمشق في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري، ولتحقيق أهداف البحث صُممت استبانة مكونة من (36) بنداً، توزعت على أربعة محاور هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم)، وبلغت عينة البحث (75) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وتم سحبها بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة المعطيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (T-Test) ستودنت لحساب الفروق، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري، جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.08)، وذلك تبعاً لمحاور الدراسة وفق الآتي: في المرتبة الأولى محور "التخطيط"، وتلاه في المرتبة الثانية محور "المتابعة والتقييم"، وجاء محور "التوجيه"، في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الأخيرة محور "التنظيم".

\* طالب دكتوراه - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

\*\* استاذ مساعد في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهي لصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وهي لصالح من اتبع أقل من 3 دورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، مديري المدارس، التعليم الثانوي، الأداء الإداري.

## **Training requirements for general secondary school managers in the light of management performance development requirements "A field study in damascus city schools"**

**Hassan Saleh Al- Damas\***

**Dr. Ibtisam Nassif\*\***

### **Abstract**

The aim of this research is to identify the training needs of the administrators of secondary schools in Damascus in the light of administrative performance development requirements. In order to achieve the objectives of the research, a 36- item identification was designed, spread across four axes (planning, organization, direction, follow-up and evaluation). The researcher's eye was 75 directors and directors of general secondary schools in Damascus.

The simple randomized method was withdrawn, the analytical descriptive method was used, the data processing was calculated, the arithmetic averages and the standard deviations were calculated, and the t-test were tested. The research produced the following findings:

- 1- The degree of training needs of the directors of the general secondary schools in the city of Damascus in the light of the requirements for the development of administrative performance was intermediate, with the average arithmetic of the total degree (3.08), according to the following areas of study: In the first place, in the planning area, in the second place, in the monitoring and in the second place, in the monitoring and evaluation process, in the direction, in the third place, and in the last place, in the organization.

---

\* Student Doctorate - Department of Comparative Education - Faculty of Education - Damascus University.

\*\* Associate Professor of Comparative Education - Faculty of Education - Damascus University.

- 2- There are no statistically significant differences at (0.05) levels between the average scores of the sample members and the identification of the training requirements attributable to the sex variable.
- 3- There are no statistically significant differences at (0.05) levels between the average scores of the sample members and the identification of the training requirements attributable to the scientific qualification variable.
- 4- There are statistically significant differences at (0.05) levels between the average scores of the sample members and the identification of the training requirements attributable to number of years of variable experience for those with experience less than 5 years.
- 5- There are statistically significant differences at (0.05) between average scores of sample personnel to identify training requirements due to the variable number of training courses, which are for those who have followed less than 3 courses.

**Keywords:** Training Needs, School Managers, Secondary Education, Management Performance.

### المقدمة:

في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي، أصبح التعليم من أساسيات حياة الأمم والشعوب المتحضرة وتتقدم المجتمعات عن طريق العناية به، لذلك كان لا بد من الاهتمام بالعملية التربوية ومكوناتها وخاصة الأداء الإداري الذي يعد من أهمها، إذ إنه يمثل كافة العمليات والأنشطة التي تدور داخلها، وبذلك فقد أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسة التربوية، يشكل اهتماماً عالمياً في جميع الدول، ويعتبر تدني الأداء الإداري من أهم أسباب الإخفاق في بناء الأنظمة وخاصة الأنظمة التربوية، التي تعد المدرسة الركيزة الأساسية في بنائها.

حيث أصبح مدير المدرسة هدفاً لجهود شتى تبذل في سبيل تطوير أدائه الإداري من خلال تنمية قدراته وتطويرها وتسخير كثير من الموارد لأجل تدريبه وإحداث تغييرات جذرية سلوكية محددة في معلوماته واتجاهاته ومهاراته لتتميته مهنيًا وعلميًا (حسان والعجمي، 2007، 467). إذ يعتمد تطور أي نظام تعليمي على أداء إدارته، فهي محور الارتكاز لنجاح سياسة التعليم في تحقيق أهدافها المنشودة، وهي المحرك الأساسي لعملية التعليم في المدرسة، لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة والارتقاء به، حتى يتمكن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

وبما أن لكل مؤسسة تعليمية دوراً خاصاً تجاه أبنائها، كذلك المدرسة الثانوية هي واحدة من تلك المؤسسات، ولكي تقوم المدرسة الثانوية بدورها بفاعلية أكثر في تحقيق أهدافها المخطط لها، لا بد من السعي الدؤوب لتطوير عملها بما يلبي احتياجاتها المتجددة، وهذا يكون بتطوير الأداء الإداري للمدير في المدرسة، وأي عملية تطويرية للأداء الإداري في المؤسسات التعليمية لا بد أن تبدأ بدراسة الواقع بهدف تحديد مستوى جودة الواقع وكفايته، وتحديد جوانب الأداء التي ينبغي تعزيزها والمحافظة عليها (رحمة، 2006، 344).

لذلك كان لابد من دراسة الواقع بهدف تحديد الاحتياجات الضرورية واللازمة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، وخاصة الاحتياجات التدريبية، التي هي من أهم عناصر العملية التدريبية، والتي ينظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال في تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وبخاصة في ظل التحولات الحديثة بالعلوم التربوية والإدارية والتوجه إلى تحقيق متطلبات الأداء الإداري، ولا زالت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، تسعى لتطوير العملية التعليمية، في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، من خلال عقد المؤتمرات التربوية، وإقامة الدورات التدريبية، لتأهيل وتطوير الأطر الإدارية، والحث على استخدام كل ما هو جديد من شأنه أن يسهم في تطوير الأداء الإداري، في كافة المراحل الدراسية، ومنها مرحلة التعليم الثانوي العام.

### 1 - مشكلة البحث:

إن التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ الملحقين بالمدارس، عاماً بعد عام، وتتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وغيرها من مشكلات وقضايا قد تطلبت من مديري المدارس الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري.

وهذا فضلاً عن أن الإدارة المدرسية تعاني بالأساس من صعوبات حادة قد تسهم أحياناً في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، وأن جانباً من المشكلات التعليمية في كثير من الدول مثل انخفاض الإنتاجية التعليمية للمدارس، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، إنما تعود إلى أسباب من بينها ضعف الأداء الإداري للإدارة المدرسية. (مصطفى، 1999، 195). وفي هذا الإطار أشارت العديد من المؤتمرات والدراسات التي أجريت في سورية، إلى أوجه القصور في الأداء الإداري للمدارس، فقد أشار المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم في الدول العربية المنعقد في مسقط بتاريخ 7-8/أذار/ 2010، بعنوان: "التعليم ما بعد الأساسي (الثانوي) تطويره وتنويع مساراته"، إلى وجود فجوات بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي،

وما تحتاج إليه لتحقيق أهدافها الإنمائية الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى النقد الشديد للعمليات الإدارية داخل المنظومة المدرسية، واعتبارها عمليات مختلفة في كثير من المجتمعات (وزارة التربية، 2010، 4). وكذلك دراسة (الطلواني، 2013) التي أشارت إلى ضعف في جودة الأداء الإداري للتعليم الثانوي، وتركيزه على الجانب الكمي على حساب الجانب الكيفي في مخرجات العملية التعليمية، ودراسة (غبور، 2015) التي أشارت إلى أن الأداء الإداري لمديري المدارس في التعليم الثانوي العام كان متوسطاً، ولا يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة، وهذا ما لاحظته الباحثة في مدارس التعليم الثانوي العام، إذ إن مديري تلك المدارس ما زالوا يواجهون بعض المشاكل والصعوبات خلال أداء مهامهم، حيث تنقصهم المهارات اللازمة للقيام بالأعمال المنوطة بهم، وهذا يدل على حاجتهم الملحة إلى دورات تدريبية لتحسين وتطوير أدائهم الإداري.

وبناءً على ما سبق وتماشياً مع جهود وزارة التربية في السعي للنهوض بالنظام التربوي والمنظومة التعليمية للمدارس ولتلافي القصور في الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وحاجتها للتطوير وتعزيز قدرتها على التميز، ولما لذلك من تأثير في نوعية المخرجات التربوية، وبالتالي فهي قضية مهمة تحتاج إلى الدراسة والبحث، ومن ثم تحديد وسائل العلاج المناسبة التي يعتقد الباحث أنها تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات الأداء الإداري، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري؟

## 2- أهمية البحث:

### تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط الآتية :

1-2 أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي العام، وما لذلك من أثر إيجابي في تحسين مخرجات العملية التعليمية فيها.

2-2 إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث في بناء البرامج التدريبية وتصميمها لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية الفعلية في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري.

2-3 ما يمكن أن تقدمه نتائج هذا البحث من فوائد للقائمين على العملية التعليمية، من خلال تبني السياسات التي تدعم تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

### 3- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1-3 تعرف الأداء الإداري من حيث: المفهوم، والعوامل المؤثرة، والعناصر.
- 2-3 تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة دمشق في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري في المجالات الآتية: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة والتقييم).
- 3-3 الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

### 4- أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1-4 ما الأداء الإداري من حيث: المفهوم، والعوامل المؤثرة، والعناصر؟
- 2-4 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1-2-4 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في مجال التخطيط؟



4-2-2 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في مجال التنظيم ؟

4-2-3 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في مجال التوجيه ؟

4-2-4 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في مجال المتابعة والتقييم؟

4-3 ما الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حسب متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟

**5- فرضيات البحث: تم اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05):**

5-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير الجنس: (ذكور، إناث).

5-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دراسات عليا).

5-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 - إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10سنوات).

4-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية المتبعة: (أقل من 3 دورات تدريبية ، من 3 - 5 دورات تدريبية ، أكثر من 5 دورات تدريبية).

#### 6- حدود البحث:

6-1 الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

6-2 الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2020 / 2021).

6-3 الحدود البشرية: تم تطبيق هذه البحث على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

6-4 الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والوصول إلى الأداء الإداري المطلوب.

#### 7- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

7-1 الاحتياجات التدريبية (Training Needs): ويعرفها (الكبيسي) بأنها: "معلومات ومهارات يراد تميمتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية وتنظيمية" (الكبيسي، 2010، 100).

• تعريف الاحتياجات التدريبية إجرائياً: هي مجموعة المعارف والمهارات التي يراد تعديلها أو تميمتها لدى مديري المدارس لتجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء مهامهم المطلوبة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية.

7-2- مدير المدرسة (School Headmaster): "وهو الشخص الذي تعينه وزارة التربية والتعليم في المدرسة من أجل تنظيم جميع مرافقها، والإشراف على المعلمين من الناحيتين الفنية والإدارية، والعمل على تسيير اليوم الدراسي بفاعلية وكفاءة" (الطعاني، 2005، 209).

- وتعرف وزارة التربية مدير المدرسة: بأنه "الشخص المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها، وهو المرجع للعاملين جميعهم في المدرسة، فهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر وعن مراقبة سير التعليم في المدرسة، وهو مسؤول أيضاً عن سلوك التلامذة وتطور تقدمهم في الدراسة" (وزارة التربية، 2015، 16).

7-3- مرحلة التعليم الثانوي (Secondary Education): وتعرفها وزارة التربية بأنها: "المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي، مدتها ثلاث سنوات تبدأ من الصف الأول الثانوي، وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي وهي مجانية" (وزارة التربية، مرجع سابق، 3).

• تعريف المرحلة الثانوية إجرائياً: "مرحلة تعليمية تلي مرحلة التعليم الأساسي، وهي مجانية وغير إلزامية، مدتها ثلاث سنوات وخاضعة تماماً لإشراف وزارة التربية."

7-4- الأداء الإداري (The administrative Performance): ويعرف بأنه "كافة الجهود والممارسات الإدارية والإنجازات الملموسة التي يقوم بها مدير المدرسة، والنتيجة عن قيامه بالأنشطة والمهام والمسؤوليات المنوطة به، من أجل تنفيذ الأهداف التي يسعى النظام التعليمي لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة وبالكفاءة والفعالية المناسبة" (صالحه، 2013، 8).

• تعريف الأداء الإداري إجرائياً: "الجهود والممارسات التي يبذلها مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في تنفيذ جميع الأنشطة والمهام الموكلة إليهم والتي تمكنهم من إنجاز النتائج المرغوب فيها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال المقياس المعد لهذه الغاية."

**الدراسات السابقة:**

تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وفق الشكل الآتي:

**أ- الدراسات العربية:****1- دراسة أبو سعدة (2018). فلسطين، بعنوان:**

"دور عملية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى تميز أداء معلمهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور عملية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى تميز أداء معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (274) مديراً ومديرة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن عملية تقييم الأداء لها دور في تحسين العمل الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، ما عدا متغير سنوات الخدمة، وهي لصالح من لديهم خدمة أقل من خمس سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى تميز أداء معلمهم في جميع متغيرات الدراسة.

**2- دراسة السوادي (2016). فلسطين، بعنوان:**

"درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة التي ضمت (51) فقرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (322) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن دور مدير المدرسة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### 3- دراسة الغامدي (2016). المملكة العربية السعودية، بعنوان:

"مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على عينة مكونة من (70) مشرفاً، و(121) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في مجالات (التنظيم، والتوجيه) بلغ درجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وهي لصالح من لديهم خبرة أقل من عشر سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 4- دراسة أبو كريم (2013). فلسطين، بعنوان:

"علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري".

هدفت الدراسة إلى تعرف علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (172) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري لصالح متغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

**5- دراسة العمارة (2010). الأردن، بعنوان:**

"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعديهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم."

هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعديهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (242) مديراً ومديرة، ومديراً مساعداً ومديرة مساعدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أفراد العينة بحاجة كبيرة للتدريب على المجالات: التقنيات التربوية، والتقويم، وباجة للتدريب بدرجة متوسطة على المجالات: التخطيط والتنظيم المدرسي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

**ب- الدراسات الأجنبية:**

1- دراسة داونس (Downs , 2017). الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان:

"Principal Leadership development plans and the perceived impact on school culture."

" خطط تطوير القيادة المدرسية والأثر المتصور على ثقافة المدرسة لتحسين أداء مديري المدارس."

هدفت الدراسة إلى إعداد دليل لمديري المدارس من أجل تحسين إنتاجية المدارس وزيادة إنجازات الطلبة، وتحسين أداء مديري المدارس في ولاية تكساس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (219) مديراً ومديرة في مدارس ولاية تكساس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين الوعي الإداري والأداء لدى مديري المدارس الأساسية، وأيضاً تم إعداد دليل مقترح لتحسين أداء وفعالية مديري المدارس الأساسية في ولاية تكساس.

2 - دراسة سليمانى (Selemani , 2015). تنزانيا، بعنوان:

"The Contribution of school committees on public primary schools' administrative performance: The case of Morogoro District."

"تقييم مساهمة مديري المدارس في الأداء الإداري للمدارس الابتدائية."

هدفت الدراسة إلى تقييم مساهمة مديري المدارس في الأداء الإداري للمدارس الابتدائية العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث النهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات في الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (82) مديراً ومديرة من مديري المدارس الابتدائية في مقاطعة موروغورو في تنزانيا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أظهرت النتائج أن (53%) من مديري المدارس الابتدائية لديهم فهم متدني لطبيعة مهامهم الإدارية، وأن (47%) من مديري المدارس الابتدائية في المقاطعة لديهم كفاية من المعرفة والمهارات الإدارية.

3- دراسة منسوي (Metswi, 2014). جنوب أفريقيا، بعنوان:

"Leading for High Performance in Rural Secondary Schools."

"القيادة من أجل الأداء المرتفع وتأثيرها على أداء المدارس الثانوية الريفية."

هدفت الدراسة إلى تحديد القيادة للمديرين وتأثيرها على أداء المدارس الثانوية في قرية تلاجامينغ، حيث استهدفت الدراسة بشكل خاص الدور القيادي للمدير وكيف يؤثر على الأداء المدرسي، وكيف تؤثر العلاقات بين المدير والمعلمين والمتعلمين على الأداء المدرسي، وكيف يمكن للمدير كقائد أن يشجع أداء كل من المعلمين والمتعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (121) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة بدرجة مرتفعة، كما أنهم يستخدمون نظم التقييم بفاعلية كبيرة.

**4- دراسة جين وآخرون (Jan et al, 2009). بعنوان:**

"Using School Performance Feedback: Perceptions of Primary School Principals.

"تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس".

هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (16) مديراً ومديرة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يسهم في تحسين فاعلية المدرسة.

**5- دراسة تولى (Toler, 2006). الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان:**

"A comparative study of principals performance evaluate on in the Commonwealth of Virginia."

"دراسة مقارنة لتقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا."

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة وثائق تقييم مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (132) مديراً ومديرة في مدارس ولاية فرجينيا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: إن أداء مديري المدارس يؤثر على فاعلية المدارس بدرجة كبيرة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) أن معظم تلك الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الأداء الإداري، لكنها اختلفت معها في طريقة تناول موضوع الدراسة، حيث تناولت الدراسة الحالية الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري



المدارس الثانوية العامة، بينما تناولت الدراسات السابقة موضوع الأداء الإداري، من جوانب مختلفة، كدراسة (أبو كريم، 2013) التي هدفت التعرف إلى علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري، ودراسة سليمان (Selemani, 2015) التي هدفت إلى تقييم مساهمة مديري المدارس في الأداء الإداري للمدارس الابتدائية العامة. أما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (العمارة، 2010) التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة فقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما الدراسات السابقة فمعظمها استخدمت الاستبانة كأداة في الدراسة، باستثناء دراسة كل من دراسة داوونز (Downs, 2017)، وسليمان (Selemani, 2015)، حيث استخدمت هذه الدراسات الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، وبهذا تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، بينما اختلفت مع بعضها كدراسة جين وآخرون (Jan et al, 2009) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. من حيث مجتمع الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مديري المدارس كمجتمع للدراسة، واختلفت مع بعضها كدراسة كل من متسوي (Metswi, 2014) والسوادي (2016) حيث كان مجتمع الدراسة فيهما من المعلمين.

#### - وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة من خلال:

تكوين فهم أعمق لمشكلة البحث الحالي ومفاهيمها وأبعادها، ومعرفة المصادر العلمية المختلفة التي ستدعم وتثري الإطار النظري، والإحاطة بما يمكن إدراكه من محاور مهمة للبحث الحالي وذات علاقة مباشرة بمشكلته، والاستفادة من المراجع والتوصيات الواردة فيها، وتحديد متغيرات البحث ومنهجه، واختيار الأداة المناسبة، والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها

تبحث في الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات الأداء الإداري، وهذا ما لم تعمل عليه أي من الدراسات السابقة.

### الإطار النظري:

#### أولاً- الأداء الإداري (The administrative Performance):

##### 1- مفهوم الأداء الإداري:

الأداء في اللغة: "هو لفظ مشتق من الفعل أدى وأدى الشيء: يعني قام به، فالأداء هنا بمعنى التأدية والإنجاز. (معجم الوسيط، 2004، 10).

الأداء اصطلاحاً: هو الجهد والنشاط المبذول من الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين والحصول على نتائج مرغوبة وفق التعليمات الإدارية". (الكبيسي، 2003، 39).

أما تعريف الأداء الإداري لمدير المدرسة فقد عرفه الصلاحي بأنه "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك، والصادرة عن وزارة التربية " (الصلاحي، 2008، 28).

كما عرفه العمرات بأنه "مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار الوقت، أو الجهد" (العمرات، 2010، 354)،

يتبين من التعريفات السابقة أن الأداء الإداري لمديري المدارس يتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية بفاعلية وكفاءة عالية من أجل تحقيق أغراض تربوية وتعليمية للمدرسة.

##### 2- العوامل المؤثرة على الأداء الإداري:

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري ولعل أبرز هذه العوامل:

1-2 غياب الخطط والأهداف: لن تستطيع المنظمة قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم طالما لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، حيث

إنها لا تملك معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، وبذلك يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**2-2 عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

**2-3 مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الحوافز في المنظمة.

**2-4 التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (راشدة، 2003، 9).

يتضح مما سبق أن العوامل المؤثرة على الأداء الإداري متعددة، منها ما هو مرتبط بظروف وبيئة العمل مثل غياب الخطط والأهداف، وعدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار، والتسبب الإداري، ومنها ما يرتبط بالعوامل التنظيمية والشخصية للعاملين، وهي أمور يمكن تجاوزها إن وجدت الرغبة الحقيقية في ذلك، والوصول بالأداء الإداري إلى مستوى متميز يمكن أن ينجح في تحقيق الأهداف المطلوبة.

### 3- عناصر الأداء الإداري:

تعد عناصر الأداء الإداري المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فعن طريقها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وهناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن الأداء الإداري يتضمن أربعة عناصر، وهذه العناصر هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة (مصطفى، 2005، 7). وهذا يدل على أن الأداء الإداري ليس مجرد تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة بالطريقة الروتينية المعتادة، وإنما يتم تنفيذها بطريقة فاعلة ومتكاملة، والوصول بالمرجات إلى مستوى متقدم من الجودة والتميز، وخاصة في المدارس، وذلك من خلال التقيد بعناصر الأداء الإداري (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمتابعة)، والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي:

3-1 التخطيط: إنه بداية العمل الإداري، ويسبق عملية التنفيذ، فهو دراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة، ويساعد على ترتيب الأولويات، والتخطيط يمارس في كافة مناحي الحياة، وعلى جميع المستويات سواء الفرد أو المؤسسات أو الدول، وعلى كافة التخصصات سواء التربوية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية، أو العسكرية، أو السياسية، والتخطيط بمعناه العلمي البحثي واحد، وينحصر الاختلاف في حجم ونوعية الأهداف المراد تحقيقها (الحديدي، 2009، 18). ويحقق التخطيط مجموعة من الأهداف، من أهمها إنه يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل وسياساته، كما أنه يساهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي ربما تحدث خلال المستقبل، ويقلل من التكاليف وتجنب الهدر، وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المادية، وهو يساعد على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وأيضاً يهتم بتوفير إمكانيات العمل، وسبل الحصول عليها (الشامي، 2001، 146). وللتخطيط أهمية كبيرة، فهو بداية أي عمل إداري، إذ إنه يساهم بشكل فاعل في تقليل الهوة بين الواقع والمستقبل المنشود، كما ينطوي على مضامين عدة تتمثل في ترتيب

الأولويات، وتحديد الإجراءات، وتوزيع الأدوار وفق بعد زمني محدد، كما أن عملية التخطيط تتضمن وضع معايير ومحاكاة للاستناد عليها عند تقديم الانجازات (شحادة، 2008، 76). يتبين مما سبق أن التخطيط من أهم عناصر الأداء الإداري، إذ إنه يساعد على ترتيب الأولويات، كما يسهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي ربما تحدث في المستقبل من خلال التنبؤ بها، وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أنه يعد اللبنة الأساسية التي تستند عليها بقية عناصر الأداء الإداري، وأي خلل فيه ينعكس عليها جميعها.

3-2- التنظيم: يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، وهو يتضمن المراحل التي يمر بها التنفيذ، ويمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والاختصاصات، فالتنظيم يعد عملية حصر الواجبات وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد للعمل في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك (عطوي، 2004، 22).

أما مصطفى فكان تحديده لمفهوم أكثر توجيهاً بأنه تحديد للأنشطة والأدوار والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يواءم مهاراتهم من خلال آلية لتنفيذ الخطط (مصطفى، مرجع سابق، 8).

**وتبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في أنه:**

3-2-1 يقسم العمل بين الأفراد العاملين كنتيجة لتحديد الاختصاصات.

3-2-2 يحدد أسلوباً نمطياً للعمل.

3-2-3 يوفر نظاماً للاتصالات والمعلومات، سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية.

3-2-4 يسهم في نقل القرارات إلى أقسام المؤسسة سواء بشكل أفقي أو رأسي.

3-2-5 ينظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (الشامي، مرجع سابق، 167).

يتضح مما سبق أن التنظيم ضرورة لا بد منها بين عاصر الأداء الإداري، حيث يمكن عن طريقه تحديد أوجه النشاط المطلوب ممارستها، وكذلك تقسيم أوجه النشاط ومجالاته لتحقيق التخصص وتسهيل الإشراف.

3-3 التوجيه: ويعرف التوجيه بأنه "حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال عن طريق رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، ويجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه" (عطوي، مرجع سابق، 23).

وللتوجيه أهمية كبيرة في العملية الإدارية إذ أنه يحقق فوائد متعددة أهمها:  
3-3-1 يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

3-3-2 يوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

3-3-3 يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما تواجههم من مشكلات.

3-3-4 يستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً للمستخدمين في وقت قصير.

3-3-5 إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة.

3-3-6 يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

كما أن لعملية التوجيه أسس عامة تتلخص في ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المؤسسة، ووحدة التوجيه لأنها الأساس في تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين، وكذلك العدالة في المعاملة مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات المرتبطة بالثواب والعقاب على أسس موضوعية، وأيضاً تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، وروح الولاء والإحساس بالمسؤولية،

نلاحظ مما سبق أن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية (شحادة، مرجع سابق، 77).

ووفقاً لما سبق يتضح أن التوجيه يتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري، لذلك فمن الممكن أن يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية لدى العاملين، والعمل على تحسين أدائهم من خلال التحفيز المثمر.

3-4 المتابعة: والمتابعة كعملية إدارية تسهم في تحقيق الأغراض الآتية:

1-3-4 تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.

2-3-4 كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم والتي قد تظهر أثناء التنفيذ.

3-3-4 تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

4-3-4 وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين (عريفج، 2001، 36).

ولتكون المتابعة ناجحة لا بد من تجاوز معوقات نجاحها والتي تعود إلى عوامل عدة مثل المتابعة الزائدة، إذ أن العاملون عادةً يقبلون درجة معينة من المتابعة، أما إذا زادت تؤدي لرفضهم لها، وكذلك عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، إذ يشعر العاملون أحياناً أن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي المتابعة الدقيقة والمراجعة لكل جزئيات العمل، أي أن عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون قد تكون من أسباب رفضهم لنظم المتابعة (الجبوسي وجاد الله، 2008، 174). يتضح مما سبق أن المتابعة تساعد في الوقوف على نسبة الإنجاز في العمل، وكذلك تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ، والتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والخطط الموضوعة.

### منهج البحث وإجراءاته:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للكشف عن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري، ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها." (أبو حطب وصادق، 2010، 104).

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (75) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2020 / 2021)، حيث حصل الباحث على قوائم من دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية في مدينة دمشق تتضمن أعداد، وأسماء مدارس التعليم الثانوي العام مع عنوان كل مدرسة والموجودة في الملحق رقم (3) (الدليل الإحصائي لعام 2020، دائرة التخطيط والإحصاء، وزارة التربية).

### عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بسحب عينة بلغ عددها (51) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، أي بنسبة (68%) من المجتمع الأصلي، حيث قام الباحث بالذهاب إلى مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وأجرى مقابلة مع مديري تلك المدارس؛ من أجل إعطاء فكرة عن البحث، ثم تم وضع الاستبيان بين أيديهم للإجابة عنها، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة.



الجدول (1): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	37.25%
	أنثى	32	62.75%
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	42	82.35%
	دراسات عليا	9	17.65%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	13.72%
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	16	31.38%
	أكثر من 10 سنوات	28	54.90%
عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	11	21.57%
	من 3- 5 دورات	18	35.29%
	أكثر من 5 دورات	22	43.14%

**متغيرات البحث:**

يتضمن البحث المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس : (ذكور ، إناث).

- المؤهل العلمي: (إجازة جامعية ، دراسات عليا).

- عدد سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات ، من 5 - إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- عدد الدورات التدريبية المتبعة: (أقل من 3 دورات، من 3 - 5 دورات، أكثر من 5 دورات).

ب - المتغيرات التابعة وهي:

الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري، ولها أربعة مجالات وهي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم).

**أداة البحث:**

للإجابة عن أسئلة البحث تم تصميم استبانة كأداة للبحث، وقد اعتمد الباحث في إعدادها من خلال الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الأبحاث، والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، من حيث المقاييس التربوية والنفسية المستخدمة في مجال قياس الأداء الإداري لمديري المدارس، ودراسة المحاور والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة، وتم اعتماد المحاور الآتية في هذه الدراسة: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم)، حيث ضمت هذه المحاور (36) فقرة، موزعة على الشكل الآتي: المحور الأول (التخطيط) ويضم (9) بنود، والمحور الثاني (التنظيم) ويضم أيضاً (9) بنود، أما المحور الثالث (التوجيه) فإنه يضم (8) بنود، والمحور الرابع والأخير (المتابعة والتقييم) ويضم (10) بنود.

**صدق الأداة وثباتها:** تم إجراء دراسة أداة البحث للتحقق من صدقها وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق وفق الآتي:

**صدق الاستبانة Validity:** تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الاعتماد على أنواع الصدق الآتية:

1- **صدق المحكمين (Content Validity):** بعد أن تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، بلغ عددهم (9) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك بغية التأكد من صلاحية الاستبانة من ناحية الغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح صياغة بنود الاستبانة، وبعد الاطلاع على آراء السادة المحكمين تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم، وقد تم تعديل عبارات الاستبانة بشكل يضمن الاستفادة من جميع تلك الملاحظات، حيث تم تعديل وإعادة صياغة عدد من العبارات، وفق الآتي: مثل العبارة (تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف) وأصبحت بعد التعديل (تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة)، والعبارة (تعرف سلبيات العمل بهدف تجاوزها) وأصبحت بعد التعديل (تعرف صعوبات العمل بهدف تجاوزها)، وكذلك تم حذف بعض

العبارات المكررة مثل (توزيع العمل حسب مجالات الاختصاصات) وأيضاً العبارة (شرح الأهداف والأوامر التي يصدرها للعاملين) ومع هذه التعديلات من حذف للعبارات المكررة وتعديل بعضها الأخر، تقلص عدد بنود الاستبانة من (38) عبارة في الاستبانة بصورتها الأولية إلى (36) في صورتها النهائية.

2- الصدق البنوي (Construct Validity): للتحقق من الصدق البنوي قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (24) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وقد تم اختيارها بطريقة عرضية، وهي من خارج عينة الدراسة، وذلك للتأكد من وضوح عبارات الاستبانة، وتلافي الصعوبات التي يمكن أن تحدث خلال التطبيق، ومن ثم تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب معاملات الاتساق الداخلي بين كل بند والدرجة الكلية للاستبانة، وبين مجالات الاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول الآتي:

الجدول (2): معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
**0.54	27	*0.58	19	**0.49	10	**0.71	1
*0.56	28	**0.62	20	*0.47	11	*0.52	2
**0.51	29	**0.50	21	*0.53	12	**0.56	3
**0.63	30	*0.61	22	**0.57	13	**0.61	4
*0.49	31	**0.48	23	*0.52	14	*0.54	5
**0.44	32	*0.46	24	**0.61	15	**0.47	6
*0.49	33	**0.48	25	**0.59	16	*0.46	7
**0.57	34	*0.51	26	**0.58	17	*0.54	8
*0.65	35			**0.49	18	**0.58	9
**0.56	36						

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01) \* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (2) أن معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مناسب لأغراض الدراسة بين بنود الاستبانة والدرجة الكلية لها، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط التي تتراوح بين القيمة الدنيا (-1)، والقيمة العليا (+1)، وتدل إشارة معامل الارتباط على اتجاه العلاقة بينما تدل القيمة على قوة العلاقة، وذلك وفق الجدول الآتي يبين قيم معاملات الارتباط والدلالات المرتبطة بقوة العلاقة واتجاهها:

الجدول (3): دلالة قيم معاملات الارتباط بقوة العلاقة واتجاهها

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة واتجاهها
1+	تامة طردية
من 0.60+ إلى 0.99+	قوية طردية
من 0.40+ إلى 0.59+	متوسطة طردية
من 0.01+ إلى 0.39+	ضعيفة طردية
صفر	عدم وجود علاقة
من -0.39 إلى -0.01	ضعيفة عكسية
من -0.59 إلى -0.40	متوسطة عكسية
من -0.99 إلى -0.60	قوية عكسية
1-	تامة عكسية

(عباس وآخرون، 2014، 307)

ب- حساب ارتباط المحاور مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
**0.82	*0.59	**0.73	**0.68		المحور الأول
*0.78	**0.71	*0.63			المحور الثاني
**0.76	**0.54				المحور الثالث
*0.81					المحور الرابع

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01) \* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور دال عند مستوى الدلالة (0.01)، ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعطي مؤشراً إلى اتساق داخلي مناسب لأغراض الدراسة بين المحاور الأربعة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعني إنها معامل ارتباط يمكن الوثوق بها، وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، مما يدل على صدقها البنوي.

**ثبات الاستبانة Reliability:** للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام الطرق الآتية:

### 1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split- Half):

للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، تم تجزئة الاستبانة إلى قسمين (البنود الفردية، والبنود الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات البنود الفردية، ودرجات البنود الزوجية، وبعد ذلك تم استخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman) لتصحيح معامل الارتباط، وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول (5): معامل الثبات بالتجزئة النصفية

المحور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
التخطيط	0.71
التنظيم	0.79
التوجيه	0.84
المتابعة والتقييم	0.81
الدرجة الكلية	0.82

يلاحظ من الجدول (5) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية بلغت (0.82)، وتراوحت قيم المعامل بين (0.71 - 0.84) وجميعها قيم جيدة وتشير إلى ثبات بنود الاستبانة.

### 2- الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الاستبانة، إذ إن هذه الطريقة تؤدي إلى حساب معامل الاتساق الداخلي لبنية المقياس، حيث تمثل قيمة معامل الفا كرونباخ الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل الثبات، أي أن قيمة معامل الثبات لا تقل

عن قيمة ألفا كرونباخ، فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة فإن هذا يدل على ثبات درجات بنود المقياس (ميخائيل، 2007، 231). وقد تم حساب نتائج الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح النتيجة:

الجدول (6): معامل ثبات الاستبانة وفق معادلة الفا كرونباخ

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
التخطيط	0.76
التنظيم	0.83
التوجيه	0.81
المتابعة والتقييم	0.74
الدرجة الكلية	0.85

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية تساوي (0.85)، بينما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة بين (0.74 - 0.83)، وجميعها قيم جيدة وتشير إلى ثبات جيد ومقبول، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ التي تتراوح ما بين (0-1)، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول على ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (أبو عليم، 2014، 75). وبذلك يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وصلاحياتها للتطبيق.

#### إجراءات تطبيق البحث:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وتحكيمها، تمكن الباحث بموجب كتاب تسهيل مهمة من الحصول قوائم من دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية بدمشق تتضمن أعداد مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وأسماء تلك المدارس وعناوينها، كما حصل الباحث على موافقة مديرية التربية لتطبيق البحث في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة دمشق، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة البحث، وتحديد العينة، ومعرفة أماكن تواجدها، قام الباحث بالذهاب إلى تلك المدارس، ومقابلة مديريها، من أجل إعطاء فكرة عن البحث، ثم تم وضع الاستبانة بين أيديهم للإجابة عنها، والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة موزعين على مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وذلك لمعرفة آرائهم في درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم في ضوء متطلبات تطوير الأداء

الإداري، من خلال الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بوضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب رأيهم على يسار الفقرة، وتم استرجاع كافة الاستبانات الموزعة ومن ثم تم تحليلها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، من أجل استخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات، وتفرغ استجابات أفراد العينة، وترميزها، من خلال إعطاء درجة لكل استجابة في الاستبانة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

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

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

الجدول (7): درجة الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات التطوير الإداري على الاستبيان والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	القيمة المعطاة لدرجة الاحتياجات التدريبية	درجة الاحتياجات التدريبية
5.00 – 4.21	5	كبيرة جداً
4.20 – 3.41	4	كبيرة
3.40 – 2.61	3	متوسطة
2.60 – 1.81	2	قليلة
1.80 – 1.00	1	قليلة جداً

(الحوالي، 2016، 127).

وفي ضوء ذلك تم استخدام القوانين الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ، وسبيرمان- براون لحساب ثبات المقياس.

- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4- اختبار (T.Test) لتحديد دالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينتين مستقلتين.
- 5- اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.
- وتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05)، ويشير مستوى الدلالة إلى الخطأ المعياري المقبول للوقوع في الخطأ وقبول النتائج، وذلك بهدف تحليل النتائج وتفسيرها.

### عرض نتائج البحث ومناقشتها:

ويتم ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته:

#### 1- عرض نتائج أسئلة البحث:

1-1 "ما الأداء الإداري من حيث: المفهوم، والعوامل المؤثرة، والعناصر؟"

تمت الإجابة عن السؤال الأول في الإطار النظري للبحث.

2-1 "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في

مدينة دمشق في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري؟"

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد العينة

على مجالات الاستبانة

م	مجالات الدراسة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتبة
1	التخطيط	9	3.42	0.67	كبيرة	1
2	التنظيم	9	2.59	0.56	قليلة	4
3	التوجيه	8	3.07	0.61	متوسطة	3
4	المتابعة والتقييم	10	3.24	0.59	متوسطة	2
	النتيجة الكلية	36	3.08	0.54	متوسطة	



يلاحظ من الجدول (8) أن درجة الاحتياجات التدريبية على الاستبانة ككل هي درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.08)، والانحراف المعياري (0.54)، وكذلك بالنسبة لمجالات الدراسة وترتيبها، حيث جاءت درجة الاحتياجات التدريبية في مجال "التخطيط" بالمرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، والانحراف المعياري (0.67) وهو يمثل درجة كبيرة، أي أن درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال "التخطيط" جاءت بدرجة احتياج كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة إدراك مديري المدارس لأهمية التخطيط كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة، ودوره في تحسين الممارسات الإدارية لديهم، وكذلك قلة الدورات التدريبية المتاحة لمديري المدارس في هذا المجال، وهذا يؤدي إلى وجود نقص في الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس لبناء خطة مدرسية واضحة ومحددة، وأيضاً كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم مما يجعل من الصعب التفرغ للمهام الأكثر صعوبة مثل التخطيط، وتلاه في المرتبة الثانية مجال "المتابعة والتقييم"، بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وانحراف معياري (0.59) وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة إدراك مديري المدارس لأهمية المتابعة والتقييم في تصحيح الانحرافات والوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف، أو قلة عدد الدورات التدريبية المتبعة من قبل مديري المدارس التي كان من الممكن أن تزيد من خبرتهم في هذا المجال، أو ربما يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس أنهم لا يمتلكون مهارات المتابعة وتقييم الأداء الوظيفي في المدرسة، وحاجتهم إلى تطوير كفاياتهم في هذا المجال، وجاء مجال "التوجيه"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.07)، وانحراف معياري (0.61)، وهو يمثل درجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يهتمون بالأمر التنظيمية أكثر من التوجيه وغيره من عناصر الأداء الإداري، والسبب في هذا لأنها الأكثر عرضة للتدقيق والتفتيش من قبل القائمين على العملية التعليمية مثل المشرفين التربويين وغيرهم، أو ربما تعزى هذه النتيجة إلى نقص في خبرة مديري المدارس في القدرة على ممارسة التوجيه، ويعود هذا لقلة الدورات التدريبية المتبعة في هذا المجال، والتي سببها قلة الحوافز التي تدعم الالتحاق بتلك

الدورات، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "التنظيم"، بمتوسط حسابي قدره (2.59)، وانحراف معياري (0.56) وهو يمثل درجة قليلة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون التنظيم لا يحتاج إلى مهارة كبيرة عند القيام به، فمن الممكن اكتساب الخبرة في هذا المجال من خلال الممارسة، وبذلك تكون درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري درجة "متوسطة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زناتي، 2004) التي كشفت عن وجود ضعف في الأداء الإداري، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2016) حيث جاءت النتيجة فيها أن مستوى الأداء الإداري كان بدرجة عالية.

ولمعرفة درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام على كل بند في الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة عليها، ثم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي الأكبر من خلال دراسة كل محور من محاور الاستبانة والإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1-2-1 "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في

مدينة دمشق في مجال التخطيط؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة في مجال التخطيط، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لإجابات أفراد عينة البحث في مجال "التخطيط".

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة
1	إشراك العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة السنوية المدرسية.	2.57	0.69	قليلة	9
2	العمل وفق خطة استراتيجية واضحة.	3.78	0.73	كبيرة	3
3	ربط الخطط بالأهداف الموضوعية مسبقاً.	3.59	0.71	كبيرة	5
4	عرض الخطط بشكل واضح ومحدد.	3.17	0.64	متوسطة	7
5	المشاركة مع العاملين في وضع (رؤية- رسالة) للمدرسة.	3.86	0.58	كبيرة	2
6	وضع خطط عمل بديلة عند الحاجة.	4.03	0.62	كبيرة	1
7	تحديد آليات تنفيذ الخطط والبرامج.	2.97	0.50	متوسطة	8
8	تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.66	0.79	كبيرة	4
9	السعي إلى تطوير الخطط باستمرار ومعالجة نواحي القصور فيها.	3.19	0.54	متوسطة	6
	نتيجة محور "التخطيط"	3.42	0.59	كبيرة	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجال التخطيط على الاستبيان تراوحت بين (4.03) كحد أعلى للبند (وضع خطط عمل بديلة عند الحاجة) والذي جاء بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى نقص الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في وضع الخطط، ذلك لأنهم لا يمتلكون القدرة الكافية على الموازنة بين ما هو مطلوب وما هو متاح وعدم القدرة على وضع خطة يمكنها تنسيق الموارد المتاحة للمدرسة وتوجيهها، وبين (2.57) كحد أدنى للبند (إشراك العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة السنوية المدرسية) والذي جاء بدرجة قليلة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التعاون مع العاملين في المدرسة لا يحتاج إلى مهارة وكفاءة عالية، وكذلك فإنه يوفر الكثير من الوقت والجهد عليهم، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط بشكل عام (3.42) وهي درجة كبيرة، أي أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في

مجال التخطيط جاءت بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زناتي، 2004) التي كشفت عن وجود ضعف لدى مديري المدارس في هذا المجال، وتختلف مع دراسة متسوي (Metswi, 2014)، التي جاءت فيها النتيجة مرتفعة.

1-2-2 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في

مدينة دمشق في مجال التنظيم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة في مجال التنظيم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لإجابات أفراد عينة

البحث في مجال "التنظيم".

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة
10	وضع هيكل تنظيمياً مرناً للمدرسة.	2.67	0.62	متوسطة	4
11	تكليف العاملين بالمهام التي تتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم.	2.25	0.67	قليلة	8
12	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لتنفيذ المهام بالسرعة الممكنة.	3.04	0.59	متوسطة	2
13	توزيع المسؤوليات بين العاملين لمنع التداخل أثناء العمل.	2.76	0.79	متوسطة	3
14	توضيح وتوصيف المهام والأوامر والتوجيهات للعاملين قبل تنفيذها.	2.34	0.78	قليلة	7
15	مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع الأعمال المدرسية بين العاملين.	2.53	0.52	قليلة	5
16	توفير مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	3.06	0.81	متوسطة	1
17	التعامل مع الأزمات بهدوء عند حدوثها.	2.52	0.63	قليلة	6
18	الاجتماع مع العاملين وفق برنامج زمني محدد.	2.15	0.74	قليلة	9
	نتيجة محور "التنظيم"	2.59	0.61	قليلة	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لمجال التنظيم على الاستبيان تراوحت بين (3.06) كحد أعلى للبند (توفير مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع) والذي جاء بدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى خبرة ومهارة من مديري المدارس، فإنه أيضاً يحتاج إلى موارد مادية يمكن أن يُعتمد عليها في تقديم الحوافز المشجعة على الإبداع والابتكار، وهذا ما تفتقده معظم مدارسنا بشكل عام، وبين (2.15) كحد أدنى للبند (الاجتماع مع العاملين وفق برنامج زمني محدد) والذي جاء بدرجة قليلة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على التقيد بالتعليمات واللوائح التنظيمية الصادرة من المستويات الإدارية العليا، والتي من بينها الاجتماعات الدورية مع العاملين في المدرسة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التنظيم بشكل عام (2.59) وهي درجة قليلة، أي أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال التنظيم جاءت بدرجة قليلة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2003) التي جاءت فيها النتيجة أن الأداء في مجال التنظيم كان جيداً، وتختلف مع دراسة (العميرة، 2010) التي جاءت فيها درجة هذا المجال متوسطة.

1-2-3 "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في مجال التوجيه؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة في مجال التوجيه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول: (11):

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة
19	توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	2.92	0.81	متوسطة	5
20	تشجيع العمل بروح الفريق.	3.10	0.63	متوسطة	4
21	توجيه العاملين وفق نظام دقيق وفعال أثناء العمل.	3.84	0.82	كبيرة	1
22	الإشادة بالعاملين المتميزين في المدرسة.	2.52	0.74	قليلة	8
23	توجيه الجهد الجماعي للعاملين نحو التميز.	3.63	0.69	كبيرة	2
24	توجيه المعلمين لتنوع أساليب وطرق إلقاء الدروس.	2.79	0.71	متوسطة	6
25	تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية.	3.21	0.50	متوسطة	3
26	توجيه (الأنشطة، والبرامج التربوية) لنشر رسالة المدرسة في المجتمع.	2.57	0.68	قليلة	7
	نتيجة محور "التوجيه"	3.07	0.56	متوسطة	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لمجال التوجيه على الاستبيان تراوحت بين (3.84) كحد أعلى للبند (توجيه العاملين وفق نظام دقيق وفعال أثناء العمل) والذي جاء بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التوجيه في المدارس لا يأتي عن طريق الأنظمة والتعليمات بل يحتاج إلى مهارة وكفاءة عالية يتمتع بها مديري المدارس، وهذا ما يفتقده معظمهم، بسبب قلة الدورات التدريبية في هذا المجال، وقلة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة عند القيام بالتوجيه، واهتمام مديري المدارس بالأمر التنظيمية، والسجلات المدرسية، أكثر من غيرها، وبين (2.52) كحد أدنى للبند (الإشادة بالعاملين المتميزين في المدرسة) والذي جاء بدرجة قليلة، وهذا أمر طبيعي أن تأتي الإشادة بالعاملين المتميزين بدرجة احتياج قليلة، رغم إنها ميزة إيجابية وجيدة لدى مديري المدارس، إلا إنها لا تحتاج إلى خبرة معرفية كبيرة، ومهارة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التوجيه بشكل عام (3.07) وهي درجة متوسطة، أي أن درجة الاحتياج

التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مجال التوجيه جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العميرة، 2010) التي جاءت فيها درجة الاحتياج التدريبي لهذا المجال متوسطة، وتختلف مع دراسة (الغامدي، 2016) التي جاء فيها مستوى الأداء لمجال التوجيه بدرجة عالية.

1-2-4 ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في

مدينة دمشق في مجال المتابعة والتقييم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة في مجال

المتابعة والتقييم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لإجابات أفراد عينة

البحث في مجال المتابعة والتقييم."

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة
27	تقييم العاملين بناءً على أسس ومعايير ثابتة في ضوء الأهداف.	3.87	0.80	كبيرة	2
28	تشجيع وإرشاد العاملين في المدرسة إلى طرق التقييم الذاتي .	3.39	0.72	متوسطة	5
29	استخدام وسائل رقابية تمتاز بالوضوح.	2.86	0.63	متوسطة	7
30	مراعاة الشفافية والموضوعية في قياس أداء العاملين.	2.72	0.75	متوسطة	8
31	القيام بزيارات إشرافيه لاكتشاف أوجه الخلل في إنجاز الأعمال.	3.18	0.78	متوسطة	6
32	تعرف صعوبات العمل بهدف تجاوزها.	3.43	0.84	كبيرة	4
33	متابعة كافة الأعمال بشكل دوري ومنظم.	3.74	0.61	كبيرة	3
34	متابعة نتائج تنفيذ القرارات الإدارية التي تم اتخاذها.	2.69	0.77	متوسطة	9
35	تقييم البرامج المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف الخطة.	3.95	0.67	كبيرة	1
36	إعداد تقارير حول أداء العاملين في المدرسة.	2.58	0.56	قليلة	10
	نتيجة محور "المتابعة والتقييم"	3.24	0.67	متوسطة	

يتبين من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لمجال المتابعة والتقييم على الاستبيان تراوحت بين (3.95) كحد أعلى للبند (تقييم البرامج المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف الخطة) والذي جاء بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يملكون الكفايات المعرفية اللازمة في مجال التقييم، التي تمكنهم من القدرة على تقييم البرامج المدرسية، إذ إنهم يفتقدون القدرة على تقييم ما بين التنفيذ الفعلي لأنشطة المدرسة مع ما تم التخطيط له من أهداف، وكذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ هذه الأنشطة على العملية التعليمية، وبين (2.58) كحد أدنى للبند (إعداد تقارير حول أداء العاملين في المدرسة) والذي جاء بدرجة قليلة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إعداد التقارير أصبح بالنسبة لهم أمراً اعتيادياً روتينياً يتكرر كل عام دراسي، فلم يعد يحتاج إلى مهارات كبيرة للقيام به، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المتابعة والتقييم بشكل عام (3.24) وهي درجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زناتي، 2004) التي كشفت عن وجود ضعف في هذا المجال وحاجته إلى التطوير، بينما تختلف مع دراسة (الغامدي، 2016) التي جاءت فيها النتيجة أن مستوى الأداء لمجال المتابعة كان بدرجة عالية.

## 2- عرض نتائج فرضيات البحث ومناقشتها:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير الجنس: (ذكور، إناث)."

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة، تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، وإناث)، باستخدام اختبار (ت) ستيودنت وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:



الجدول (13): نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات

العينة حسب متغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	ذكور	28	3.06	0.64	0.851	73	0.72	غير دالة
	اناث	47	3.14	0.71				
التنظيم	ذكور	28	2.79	0.48	1.032	73	0.74	غير دالة
	اناث	47	2.76	0.56				
التوجيه	ذكور	28	2.91	0.67	0.784	73	0.43	غير دالة
	اناث	47	3.10	0.53				
المتابعة والتقييم	ذكور	28	2.97	0.47	1.124	73	0.63	غير دالة
	اناث	47	3.17	0.73				
الدرجة الكلية	ذكور	28	2.93	0.62	0.978	73	0.91	غير دالة
	اناث	47	3.04	0.59				

يتبين من الجدول (13) أن قيمة (ت) المحسوبة في الدرجة الكلية (0.978)، عند مستوى الدلالة (0.91) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لأنها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس ذكوراً وإناثاً يتعرضون لنفس الخبرات والإعداد والتأهيل، وكلاهما يعمل في الظروف نفسها، وتشابه المهام والواجبات المطلوبة منهم، وكذلك خضوعهم لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل مديرية التربية، كما أن برامج التدريب تطبق بالآلية نفسها على مديري المدارس من كلا الجنسين، وهم يعيشون نفس ظروف العمل في الإدارة، ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة والعبء الوظيفي بدون تمييز بينهم، وانتهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمارة، 2010) في عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في درجة الاحتياجات التدريبية، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (العازمي، 2003) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دراسات عليا)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دراسات عليا)، باستخدام اختبار (ت) ستيودنت وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (14): نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات

العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	دراسات عليا	11	2.87	0.58	0.654	73	0.87	غير دالة
	إجازة جامعية	64	3.12	0.61				
التنظيم	دراسات عليا	11	2.74	0.49	0.746	73	0.69	غير دالة
	إجازة جامعية	64	2.86	0.63				
التوجيه	دراسات عليا	11	2.89	0.52	0.439	73	0.81	غير دالة
	إجازة جامعية	64	3.08	0.47				
المتابعة والتقييم	دراسات عليا	11	2.84	0.69	1.468	73	0.15	غير دالة
	إجازة جامعية	64	3.07	0.71				
الدرجة الكلية	دراسات عليا	11	2.83	0.57	0.783	73	0.63	غير دالة
	إجازة جامعية	64	3.03	0.62				

يتبين من الجدول (14) أن قيمة (ت) المحسوبة في الدرجة الكلية (0.783)، عند مستوى الدلالة (0.63) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لأنها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الاحتياجات التدريبية هي احتياجات مهنية بحتة، وأن اختلاف المؤهل العلمي لدى أفراد عينة البحث لم يكن له الأثر الكبير بين استجاباتهم، ويعود ذلك إلى تشابه الظروف والأعمال الإدارية التي يخضعون لها، وتشابه المهام والواجبات لديهم، وكذلك وعي مديري المدارس وتقدمهم لأهم الاحتياجات التدريبية اللازمة في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري، على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وتتفق هذه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الغامدي، 2016)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع نتائج دراسة (السوادي، 2016)، في وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 - إلى أقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة الفرضية والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات لإجابات أفراد عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة

ANOVA							
المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
التخطيط	بين المجموعات	8.718	2	4.359	5.819	0.01	دالة
	داخل المجموعات	53.986	72	0.749			
	المجموع	62.704	74				
التنظيم	بين المجموعات	11.253	2	5.626	6.971	0.00	دالة
	داخل المجموعات	58.174	72	0.807			
	المجموع	69.427	74				
التوجيه	بين المجموعات	9.238	2	4.619	5.440	0.02	دالة
	داخل المجموعات	61.197	72	0.849			
	المجموع	70.435	74				
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	9.698	2	4.849	7.017	0.04	دالة
	داخل المجموعات	49.785	72	0.691			
	المجموع	59.483	74				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.633	2	4.316	5.896	0.00	دالة
	داخل المجموعات	52.746	72	0.732			
	المجموع	61.379	74				

يتبين من خلال الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بالنسبة لجميع المحاور، وأيضاً على الدرجة الكلية، وهي قيمة دالة إحصائياً، ولتحديد جهة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه بهدف التعرف إلى مقدار الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، ويبين الجدول الآتي النتائج:

الجدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مستويات المتغير	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	8.393*	2.134	0.01	دالة
		أكثر من 10 سنوات	11.438*	1.126	0.00	دالة
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	2.045	1.099	0.64	غير دالة
التنظيم	أقل من 5 سنوات	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	7.689*	2.549	0.00	دالة
		أكثر من 10 سنوات	4.260*	3.571	0.00	دالة
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-3.429*	1.352	0.04	دالة
التوجيه	أقل من 5 سنوات	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	9.602*	2.741	0.02	دالة
		أكثر من 10 سنوات	4.158*	0.986	0.00	دالة
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-2.464-	1.764	0.72	غير دالة
المتابعة والتقييم	أقل من 5 سنوات	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	4.468*	1.289	0.00	دالة
		أكثر من 10 سنوات	8.926*	2.468	0.00	دالة
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	4.458*	1.568	0.01	دالة
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	5.462*	1.423	0.00	دالة
		أكثر من 10 سنوات	9.121*	0.938	0.00	دالة
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	3.658*	1.721	0.00	دالة

\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، على جميع المحاور، وعلى الدرجة الكلية أيضاً، والفروق لصالح عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا يعني أن من لديهم عدد سنوات خبرة أقل هم أكثر احتياجاً للتدريب من الذين لديهم سنوات خبرة أكثر، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الذين لديهم عدد سنوات خبرة أقل، لم يخضعوا لدورات تدريبية كافية تنمي مهاراتهم وتزيد خبرتهم، وهذا يجعل منهم أقل قدرة على القيام بالمهام والواجبات الإدارية، بخلاف الذين اكتسبوا خبرة طويلة في التعامل مع هذه المهام، وكذلك فإن مديري المدارس الذين لديهم سنوات خبرة أكثر يمتلكون أداء إدارياً أفضل، ولديهم وعي لحاجات العمل الأساسية في الإدارة المدرسية، وربما يعود ذلك إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة في ممارسة العمل الإداري تتيح الفرصة لخوض العديد من التجارب والتي تسهم في اكتساب المعلومات وصقل المهارات وممارستها عملياً، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العميرة، 2010) والتي جاءت النتيجة فيها وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، بينما تختلف مع دراسة (السوادي، 2016) والتي كانت النتيجة فيها عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية المتبعة: (أقل من 3 دورات تدريبية ، من 3 - 5 دورات تدريبية ، أكثر من 5 دورات تدريبية)".

الجدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب

متغير عدد الدورات التدريبية

ANOVA							
المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند 0.05
التخطيط	بين المجموعات	9.281	2	4.640	5.693	0.03	دالة
	داخل المجموعات	58.746	72	0.815			
	المجموع	68.027	74				
التنظيم	بين المجموعات	12.645	2	6.322	7.208	0.00	دالة
	داخل المجموعات	63.183	72	0.877			
	المجموع	75.828	74				
التوجيه	بين المجموعات	10.706	2	5.353	6.312	0.01	دالة
	داخل المجموعات	61.074	72	0.848			
	المجموع	71.780	74				
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	11.926	2	5.963	7.510	0.02	دالة
	داخل المجموعات	57.182	72	0.794			
	المجموع	69.108	74				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.205	2	5.602	6.790	0.00	دالة
	داخل المجموعات	59.413	72	0.825			
	المجموع	70.613	74				

يتبين من خلال الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بالنسبة لجميع المحاور، وأيضاً على الدرجة الكلية، وهي قيمة دالة إحصائياً، ولتحديد جهة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه بهدف التعرف إلى مقدار الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، ويبين الجدول الآتي النتائج:

الجدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

حسب متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	مستويات المتغير	عدد الدورات التدريبية	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول (التخطيط)	أقل من 3 دورات	من 3 - 5 دورات	9.185*	1.486	0.02	دالة
		أكثر من 5 دورات	8.917*	2.791	0.01	دالة
	من 3 - 5 دورات	أكثر من 5 دورات	5.294	2.373	0.04	دالة
المحور الثاني (التنظيم)	أقل من 3 دورات	من 3 - 5 دورات	-2.728 -	3.142	0.08	غير دالة
		أكثر من 5 دورات	7.415*	0.827	0.03	دالة
	من 3 - 5 دورات	أكثر من 5 دورات	6.149 *	2.198	0.00	دالة
المحور الثالث (التوجيه)	أقل من 3 دورات	من 3 - 5 دورات	3.218	0.966	0.06	غير دالة
		أكثر من 5 دورات	8.309*	1.831	0.00	دالة
	من 3 - 5 دورات	أكثر من 5 دورات	7.721*	2.326	0.04	دالة
المحور الرابع (المتابعة والتقييم)	أقل من 3 دورات	من 3 - 5 دورات	9.157*	0.975	0.00	دالة
		أكثر من 5 دورات	6.219*	1.291	0.00	دالة
	من 3 - 5 دورات	أكثر من 5 دورات	-2.927-	2.437	0.34	غير دالة
الدرجة الكلية	أقل من 3 دورات	من 3 - 5 دورات	7.361*	2.146	0.03	دالة
		أكثر من 5 دورات	10.241 *	1.274	0.00	دالة
	من 3 - 5 دورات	أكثر من 5 دورات	8.513*	1.348	0.02	دالة

\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، على جميع المحاور، وعلى الدرجة الكلية أيضاً، والفروق لصالح عدد الدورات التدريبية الأقل من 3 دورات، وهذا يعني أن من اتبعوا دورات تدريبية أقل هم أكثر



احتياجاً للتدريب من الذين لديهم دورات تدريبية أكثر، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التحاق مديري المدارس بدورات تدريبية أكثر أكسبهم قدرات ومهارات إدارية جعلتهم أكثر قدرة على القيام بالمهام والواجبات المنوطة بهم، مما زاد في خبراتهم وكفاءتهم وطور في أدائهم وجعلهم أقل احتياجاً للتدريب من الذين اتبعوا دورات تدريبية أقل، وبالتالي تقل الاحتياجات التدريبية كلما زاد عدد الدورات، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (العميرة، 2010)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وتختلف مع دراسة (العازمي، 2003) في عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

#### المقترحات:

- في ضوء النتائج السابقة لهذه الدراسة يمكن تقديم المقترحات الآتية:
- بناء برامج تدريبية وتصميمها انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس، في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري.
  - تعزيز تنمية مهارات التخطيط، والتوجيه، والمتابعة، لرفع كفاءة مديري المدارس حديثي العهد بالإدارة وتطوير أدائهم الإداري.
  - ضرورة دعم السلطات العليا في وزارة التربية لبرامج التدريب والتأهيل لمديري المدارس؛ وذلك لتطوير أدائهم الإداري، لما له من نتائج إيجابية على العملية التعليمية.
  - توفير الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة، التي تساعد المديرين على إنجاز الأعمال والمهام بالدقة والسرعة المطلوبين.
  - العمل على التوجه إلى اللامركزية، ومنح مديري المدارس قدر من التفويض؛ للتخلص من البيروقراطية في الإدارة.
  - توفير وسائل الاتصال الحديثة، ومصادر المعلومات اللازمة، التي تمكن المديرين من الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.

**المصادر والمراجع:****أولاً- المصادر:**

- المعجم الوسيط، (2004). إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ط4، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

**ثانياً - المراجع:****1- المراجع العربية:**

- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، آمال (2010). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو سعدة، عبدالله حسين (2018). دور عملية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى تميز أداء معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو كريم، أيمن محمد أحمد (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو عليم، طالب محمد (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحبوسي، محمد؛ جاد الله، جميلة (2008). الإدارة - علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحديدي، عماد أمين (2009). درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حسان، حسن؛ العجمي، محمد (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحلواني، هادية (2013). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الحولي، علي عبدالله (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- راشدة، عزيزو (2003). محاضرات إدارية في المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها. الجزائر: منشورات جامعة ابن خلدون.
- رحمة، أنطون (2006). تخطيط الموارد البشرية وإدارتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- زناتي، أمل محسوب (2004). تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
- السوادي، سناء راجي أحمد (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشامي، نينو محمد (2001). الإدارة المبادئ الأساسية. إريد: المركز القومي للنشر.
- شحادة، حاتم عبدالله (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- صالحة، جواد عبد النور (2013). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصلاحي، سعود بن موسى (2008). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الطعاني، حسن أحمد (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه). عمان: دار الشروق للنشر.
- العازمي، سعاد (2003). تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
- عباس، محمد؛ نوفل، محمد؛ العبيسي، مصطفى؛ أبو عواد، فريال (2014). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الأردن: دار الثقافة للنشر.
- عفريج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العميرة، محمد حسن (2010). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، رقم المجلد 2، العدد (4).
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 6، العدد (4)، إربد: منشورات جامعة اليرموك.

- الغامدي، ماجد (2016). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- غبور، ماهر (2015). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الكبسي، عامر (2003). الفكر التنظيمي. الرياض: دار الرضا للنشر.
- الكبسي، عامر (2010). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين. الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط3، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- مصطفى، هاني (2005). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. عمان: دار جرير للنشر.
- وزارة التربية (2010). المؤتمر التربوي السابع لوزراء التربية والتعليم في الدول العربية، المنعقد في مسقط بتاريخ 7-8/أذار/ 2010. دمشق: منشورات وزارة التربية.
- وزارة التربية (2015). النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي. دمشق: منشورات وزارة التربية.
- وزارة التربية (2015). النظام الداخلي لمرحلة التعليم الثانوي. دمشق: منشورات وزارة التربية.
- وزارة التربية (2020). الدليل الإحصائي للعام الدراسي 2020-2021. دمشق : دائرة التخطيط والإحصاء.

**2- المراجع الأجنبية:**

- Downs, Le'Ann., (2017).Principal Leadership development plans and the perceived impact on school culture, Doctorate thesis, Dallas Baptist University.
- Selemani , L. K. (2015).The Contribution of School Committees on Public Primary Schools' Administrative Performance: The Case of Morogoro District. (Unpublished Master Thesis). The Open University Of Tanzania.
- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. Journal of School Effectiveness and School Improvement, 20( 2), 56-65.
- Metswi, K. L. (2014). Leading for high performance in rural secondary schools K.L Metswi. (Unpublished Master Thesis). North-West University.
- Toler, Benita.B.(2006). A comparative study of principal performance in the Commonwealth of Virginia. Unpublished Doctor Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.