

واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية

الدكتور نزيه الجندي*

وفيقة سليمان علي**

(تاريخ الإيداع 25 / 4 / 2012. قبل للنشر في 14 / 10 / 2012)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى أدائهن تبعاً للمتغيرات الآتية (عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الدورات التدريبية). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (78) معلمة من معلمات رياض أطفال محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2011/2012. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مكونة من خمسة مجالات كالآتي (إدارة العاملين في الروضة، إدارة الروضة مالياً ومادياً، الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تنفيذ منهاج الروضة، العناية بالأطفال)، والتي تمثل الأداء الوظيفي لمديرات الرياض. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة وجوهريّة في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة التي تمتلكها مديرات الرياض لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية، قدم الباحث مقترحات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض، أهمها زيادة عدد الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، ووضع أسس علمية لاختيار مديرات رياض الأطفال من ذوي الكفاءات والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، رياض الأطفال، مديرة الروضة، معلمة الروضة.

* أستاذ مساعد - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق، سورية.

** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

The Situation of Functional Performance of the Kindergarten Managers From the View point of Kindergarten Teachers in the District of Lattakia.

Dr. Nazeeh Aljindi*
Wafegah Ali**

(Received 25 / 4 / 2012. Accepted 14 / 10 / 2012)

□ ABSTRACT □

The purpose of this research is to recognize the level of Functional Performance of the Kindergarten Principals in the District of Lattakia From the Kindergarten Teachers' Point of View and to recognize the difference in their performance levels according to the following variables (years of experience, scientific level, training courses). The research has used the analytical and descriptive method. The examined sample has involved (78) kindergarten teachers in the district of Lattakia. Results have showed that the level of Functional Performance of the Kindergarten Principals has been at a middle degree. The results have also showed significant and substantial differences in their performance level according to the teaching level in favor of the higher teaching level. The results have discovered significant variations according to the experience variable for the kindergarten principals with the higher experience. Results have indicated that the principals who had undergone training course have got a higher performance than those who had not. The researcher has presented suggestions for the improvement of the level of functional performance of the kindergarten principles. The most important suggestions are: an increase in the number of training courses of the kindergarten Principals, setting scientific bases for selecting the kindergarten principals with experiences and qualifications.

Keywords: Functional performance, kindergartens, kindergarten principals, kindergarten teacher.

*Assistant Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate Student, Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

تعدّ عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من العمليات الأساسية التي تهدف إلى زيادة فاعلية أدائهن وتطوير قدراتهن وإمكاناتهن من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، خاصة، وأن مرحلة رياض الأطفال مرحلة أساسية للطفل يكتسب من خلالها الخبرات التي تساعد على النمو الذاتي التي تسهم في تنشئته ليكون عنصراً فاعلاً في المستقبل.

ونتيجة لأهمية الدور الملحق على عاتق العاملين في رياض الأطفال فقد لاقى هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً لم يشمل فقط الاهتمام بالأطفال بل كان الاهتمام أيضاً بإعداد المديرات والمعلمات إعداداً مهنيّاً وتربويّاً خاصاً، إضافة لتزويدهن بثقافة عامة وثقافة تربوية وسيكولوجية وإدارية وتخصصية كي يتمكن من أداء عملهن بشكل مناسب ينسجم مع أهداف مرحلة رياض الأطفال (علي، 2007، 160). وهذا ما أكد عليه مؤتمري تطوير التعليم الأول والثاني في سورية (1987)، (1998) بضرورة إعداد الأطر الإدارية العاملة في رياض الأطفال في كليات التربية بعد اختيارهن في ضوء أسس موضوعية وضرورة إخضاعهن لدورات تدريبية في وزارة التربية بشكل مستمر (المؤتمر الأول لتطوير التعليم، 1987، 60) و(المؤتمر الثاني لتطوير التعليم، 1998، 65). وقد أكدت دراسة بيستون (Beston) أن الظروف التنظيمية تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في المؤسسات (Seied, 2011, 45)، ويشمل الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال مجالات عديدة تبدأ بإدارة العاملين في الروضة ثم إدارة الروضة مادياً ومالياً، ومتابعة تنفيذ المنهج، والعناية بالأطفال وهو المحور الأساسي في عمل مديرة الروضة كذلك الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وفي الجمهورية العربية السورية تم افتتاح قسم رياض الأطفال في دبلوم الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة دمشق عام (1997)، وفي عام (2003) افتتح نظام التعليم المفتوح لإعداد معلمات رياض الأطفال مدة الدراسة فيه أربع سنوات بعد الثانوية العامة والهدف منه إعداد الأطر العاملة المؤهلة في مؤسسات رياض الأطفال والقادرة على أداء عملها الوظيفي في الرياض بما يتناسب مع أهداف هذه الرياض، وأن تتجز كل ما هو مطلوب منها بفاعلية وكفاءة.

وبعد كل هذه الرعاية والاهتمام ينبغي أن يتسم أداء مديرات رياض الأطفال بالفاعلية والكفاءة وأن يكنّ قادرات على القيام بواجباتهن بالشكل الأمثل على اعتبار أنّ الأداء الجيد يعدّ الهدف الأساسي لكل مؤسسة تسعى إلى الاستمرار والارتقاء في عالم المنافسة الكاملة ومن خلال هذا البحث سوف يقوم الباحث بالاطلاع على واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية.

مشكلة البحث:

يعد التعامل المباشر مع الأطفال ومعلمات الرياض داخل الروضة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي خارج الروضة من مهام إدارات رياض الأطفال ، وهذا يتطلب منهن القيام بالعديد من الأعمال لتنفيذ هذه المهام ويتطلب منهن أيضاً وضع الكثير من الخطط والبرامج والنشاطات التي تهدف من خلالها إلى تنمية شخصيات الأطفال بشكل كامل ومتوازن. ورغم أهمية الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال وأهمية التزامها بالقيام بمهامها، إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال أظهرت نقصاً فيما يخص إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال وهذا بالتأكيد يعكس سلباً على قيام مديرات رياض الأطفال بما هو مطلوب منهن فقد أظهرت دراسة ناصيف التي تناولت إدارة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية افتقار مؤسسات رياض الأطفال للمديرات المؤهلات مهنيّاً والحاجة إلى تدريبهن من

خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تكسبهن مهارات الإدارة وتساعدن على رفع مستوى أدائهن (ناصر، 2005، 197). كما أظهرت دراسة علي التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال أن لدى مديرات رياض الأطفال العديد من الاحتياجات التدريبية في مجالات التقويم والتخطيط والتوجيه (علي، 2009، 178). ومن هنا يمكننا القول: إن الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال قد لا يكون بالشكل الأمثل أو الجيد نتيجة ما تعانيه المديرات من نقص في الأعداد والتدريب أو نتيجة وجود العديد من الاحتياجات التي تشعر المديرات أنفسهن بالحاجة للتدريب عليها.

وبناء على ما تقدم تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال كما تقدرها معلمات الرياض، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

(ما واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية؟)

. أسئلة البحث:

تثير مشكلة البحث الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية؟
2. هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)؟
3. هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض تبعاً لمتغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)؟
4. هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض تبعاً لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة (0.05)؟

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من النقاط الآتية:

1. من أهمية مرحلة رياض الأطفال نفسها وأهمية أداء مديرة الروضة، حيث أن نجاح رياض الأطفال وتحقيق أهدافها يعتمدان بالدرجة الأولى على كفاءة مديرة الروضة.
 2. حداثة الموضوع، وأهمية التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، وذلك لحساسية هذه المرحلة وأهميتها وكونها يسלט الضوء على واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض والتوصل إلى مقترحات تفيد في تحسين واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.
- ويهدف البحث إلى:

1. التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية.
2. التعرف إلى أداء مديرات رياض الأطفال تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، المستوى العلمي، الدورات التدريبية).

منهجية البحث:**. مجتمع البحث وعينته:**

يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2011/2012 والبالغ عددهن (510) مديرة ومعلمة. ومن مجتمع البحث اختيرت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، تمثل معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وقد بلغ عددهن عند تطبيق الاستبانة (82)، واقتصر عددها بعد حذف الاستبانات التي وجدت فيها نواقص مخلّة في إجابات مالئها، وغير الصالحة للتحليل الإحصائي على (78) استبانة، أي بنسبة (15.29%) من مجتمع البحث وتم توزيعها في (82) روضة. ويشير الجدول (1) إلى توزيع العينة حسب المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (1): توزيع عينة البحث المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة

المجموع	المتغيرات						العدد
	عدد سنوات الخبرة			المستوى العلمي			
	عشر سنوات فأكثر	من 5. وأقل من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	دراسات فما فوق	إجازة جامعية	معهد وما دون	
78	17	25	36	9	52	17	النسبة%
100	21.79	%32.05	%46.15	%11.54	%66.67	%21.79	

. أداة البحث:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة وجهت إلى (82) روضة في محافظة اللاذقية، تضمن القسم الأول المعلومات العامة المتعلقة بمتغيرات البحث (اسم الروضة، عدد سنوات الخبرة لمديرة الروضة، والمستوى العلمي التي حصلت عليه، والدورات التدريبية التي خضعت لها)، وقد تم توجيه هذا القسم إلى مديرة الروضة. في حين تم توجيه القسم الثاني من الاستبانة إلى معلمة الروضة لتقويم أداء المديرية، تضمنت الاستبانة (51) عبارة موزعة إلى خمسة مجالات على النحو الآتي: (المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة، المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً، المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة، المجال الخامس: العناية بالأطفال)، وأعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، لتقدير درجة الأداء على الشكل الآتي: (عالٍ جداً: أعطيت الدرجة 5، عالٍ: أعطيت الدرجة 4، متوسط: أعطيت الدرجة 3، ضعيف: أعطيت الدرجة 2، ضعيف جداً: أعطيت الدرجة 1).

. صدق الاستبانة وثباتها:

أ. **صدق الاستبانة:** للحكم على صدق الاستبانة المكونة من (59) عبارة وزعت على خمسة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين بهدف تحكيم العبارات الواردة فيها وإبداء رأيهم فيها، والحكم على صدق الاستبانة وتعديلها، وتم الأخذ باقتراحاتهم، من إضافة العبارات المناسبة وأيضاً حذف العبارات غير المناسبة وعددها (8) عبارات، وعليه أصبحت أداة قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال بصورتها النهائية مكونة من (51) عبارة.

ب. **ثبات الاستبانة:** للتأكد من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) ، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مؤلفة من (15) معلمة في رياض الأطفال، وقد بلغ معامل الثبات (0.853) للمجال الأول، و(0.856) للمجال

الثاني، و(0.882) للمجال الثالث، و(0.962) للمجال الرابع، و(0.729) للمجال الخامس. كما بلغ (0.961) للاستبانة ككل. والقيم المذكورة مقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات بنود الاستبانة.

ج. تطبيق الاستبانة وحساب النتائج: بعد اختيار عينة الدراسة، وإعداد الأداة بصورتها النهائية، طبقت على معلمات رياض الأطفال لإظهار مستوى الأداء الوظيفي للمديرات العاملات في رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية، ومن أجل إجراء المعالجات الإحصائية، تم تحليل نتائج الأداة وتفسيرها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث، واستخدمت النسب المئوية لتحديد نسب الإجابات على بنود الاستبانة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (T-Test) للمقارنات اللثنائية، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe) و (LSD) للمقارنات البعدية. وفي ضوء ذلك تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة للتعرف إلى آراء معلمات الرياض في مستوى الأداء الوظيفي للمديرات من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج المستخدم، وذلك باستخراج طول الفترة الجزئية بإيجاد الفرق بين (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) (3 ÷ 1-5) وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب العبارات حسب درجة الأداء الوظيفي، وبالتالي تم وصف مستوى الأداء على الشكل الآتي: من (1 . 2.33) منخفض، من (2.34 . 3.67) متوسط، من (3.68 . 5) مرتفع.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2000، 83). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء معلمات ومديرات رياض الأطفال في واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال من خلال استبانة وجهت إليهم لمعرفة واقع أدائهن، ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي تبين واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال، وتقديم المقترحات لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات الرياض.

. حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2011 - 2012.
- . الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على إدارات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
- . الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديرات ومعلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
- . حدود المحتوى: تمثل في تحديد واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمة الروضة.

. تعريفات البحث:

الأداء الوظيفي: بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل والاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المنظمة (اليازجين، 2003، 45). ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً أنه قيام مديرات رياض الأطفال بمهامهن في مجال إدارة العاملين في الروضة ومجال إدارة الروضة مادياً ومالياً والاتصال بأولياء الأمور ومجال تنفيذ منهاج الروضة ومجال العناية بالأطفال من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. أما **تقويم الأداء** فقد عرفه علام بأنه: الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حكم موضوعي حول مستوى كفاءة الفرد بالنسبة لمل تتطلبه من وظيفته الحالية وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى (علام، 2009، 253). ويعرف الباحث **تقويم**

الأداء الإداري لمديرات الرياض بأنه: الحكم على مدى إنجاز مديرات رياض الأطفال لمهامهن في المجالات التي تناولها البحث وهي (مجال إدارة العاملين في الروضة ومجال إدارة الروضة مادياً ومالياً والاتصال بأولياء الأمور ومجال تنفيذ منهاج الروضة ومجال العناية بالأطفال) من وجهة نظر معلمات الرياض ومن خلال الإجابة على الاستبانة الموجهة لهن.

رياض الأطفال: مؤسسات تربية تستقبل الأطفال من سن الثالثة إلى سن السادسة من العمر، وهي مرحلة قائمة بذاتها، إذ تسبق المرحلة الابتدائية من مراحل التعليم العام، وتعقب مرحلة الحضانة، وظيفتها السعي إلى توفير البيئة التربوية المناسبة لرعاية القوى الكامنة لدى الطفل بغية إيقاظها وتسهيل سبل تنميتها في مختلف مجالات النمو (الأمعري وخميس، 2011، 161). وقد عرفها زمزمي بأنها "مؤسسات تربية تستقبل الأطفال ما بين سن (3 - 6) سنوات لتقدم لهم برامج تربية وتعليمية هادفة تلبي احتياجات الطفل وتقدم له الرعاية الشاملة والمتكاملة من خلال بيئة تتميز بالثراء والمرونة في مكوناتها المادية تسهم في إكساب الطفل جملة من المفاهيم والاتجاهات والمهارات (زمزمي، 2000، 214).

▪ **معلمة الروضة:** هي الإنسانة التي تقوم بتربية الطفل في الروضة داخل غرفة النشاط وخارجها من خلال تعايشها اليومي مع الأطفال وتهدف من خلال عملها إلى تحقيق الأهداف التربوية للروضة (مرتضى، 2005، 16).

▪ **مديرة الروضة:** هي القائدة والمخططة والمنظمة والموجهة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها من نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (علي، 2007، 168).

. الأسس النظرية للبحث:

ازداد الاهتمام بالأداء الوظيفي بشكل كبير من قبل المعنيين وذلك لأهمية عملية تقدير مدى إنجاز الفرد أو المجموعة للمهام الموكلة إليهم، وخاصة تقويم الأداء الوظيفي لمديرات ومعلمات رياض الأطفال. ويرى بلوط بأن الأداء الوظيفي هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة (بلوط، 2002، 360). كما عرفه شوقي أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (شوقي، 2005، 25). والأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة الفنية المطلوبة في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (اليازجين، 2003، 45). ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة إضافة إلى التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004، 66).

ويهدف تقويم الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال إلى التطوير المستمر لأدائهن إلى زيادة مهارات الاتصال وزيادة فهمهم للمتعلمين وحل الخلافات التي تنشأ بينهم وزيادة نجاحاتهم العملية وهذا بدوره يزيد نتائج العملية التعليمية (Guvence and Acikg, 2007, 117). كما تتوج نشاطات أي مؤسسة بعملية تقويم الأداء التي تعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين والتزامهم في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز أهداف المؤسسة وبالتالي عندما يتم تقويم الأداء بطريقة سليمة وضمن معايير ومفاهيم موضوعية لا يشعر معها الفرد العامل بأي نوع من أنواع الظلم والتحيز يكون أسلوب تقويم الأداء أسلوباً ممنهجاً ووفق آلية تحفيز غير مباشرة وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين مهما كانت ظروف العمل لديهم (Ayaz, 2006, 99) ويمكن تقويم الأداء الوظيفي من خلال التدريب

كعملية متكاملة بما تتضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات وحوافز مادية ومعنوية ومراعاة للوقت، كما يمكن تقويم الأداء من خلال استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف ومقبول وجيد جداً وممتاز وهذه التقديرات يتم إعطاؤها أوزان رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه الأوزان (الغامدي، 2000، 21).

وينبغي أن تتسم عملية تقويم الأداء الوظيفي بعدة سمات منها أن تكون هذه العملية مخطط لها مسبقاً، وأن تكون إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فحسب بل تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف، كما أن تقويم الأداء لا يتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، وعملية تقويم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة (السالم، 2006، 102).

والهدف من تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة فيتبصر الفرد بمستوى أدائه، كما يتم تفعيل نشاطات المنظمة.

- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها، فعلى مستوى الفرد يتم التعرف على الأفراد ذوي الكفاءات واللياقات الأدائية العالية وإمكانية الإفادة منها، أما على مستوى المنظمة يتم التعرف على مسببات مواطن القوة تنظيمياً في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل وتدعيمه.

- الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة الفعاليات (حجازي، 2005، 272).

وهناك جملة اتجاهات في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين منها:

- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخصية المختلفة.

- الاتجاه إلى ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم اقتصرها على المشرف أو الرئيس المباشر (أبو الحجاج، 2010، 199)

وقد تم تطوير العديد من أدوات وأساليب قياس الأداء في المنظمات ويمكن تصنيف هذه الأدوات وفقاً لمعيارين:

- ما إذا كان الأسلوب يحقق قياساً نسبي أو مطلق للأداء والمقاييس النسبية غالباً ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقارن بين أداء الأفراد الذين يؤدون نفس العمل أو يشغلون نفس العمل وترتيبهم حسب جودة أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

- ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أو سلوك أو نواتج عمل وهذه تسمى مقاييس مطلقة وهذه تتطلب من القائم بالتقييم أن يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء محددة مسبقاً بصرف النظر عن أداء الآخرين وهنا لا تتم مقارنة بين أداء الأفراد المختلفين (عبد الباقي، 2007، 241).

وهناك حالات محددة يتم فيها تطبيق تقويم الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتم في أثناء فترة الاختبار بعد تعيين زميل جديد لتحدي مدى كفاءته وإمكانية استمراره في العمل، ويطبق أثناء تقييم الأداء بشكل دوري على جميع الأفراد العاملين في مؤسسة ما لتحديد النقاط الإيجابية والنقاط التي تحتاج إلى تنمية ووضع خطة التدريب والتطوير

لمعالجة ذلك، ويتم تطبيق تقييم الأداء أيضاً قبل اتخاذ أي قرارات جوهرية مؤثرة في الأفراد العاملين مثل الترقيّة أو النقل إلى عمل آخر (علام، 2009، 238). ويعد الهدف من تقويم الأداء هو تحسين الأداء نفسه، وتعريف العاملين بما يقومون به، وأن يشير التقويم إلى نقاط القوة والضعف والكيفية التي يمكن بها تحسين الأداء، ويعدّ تفاعل المعلم هو العامل الأساسي في نجاح تقييم الأداء، ويكون التقويم مبنياً على أساس من المعايير التي تم تطويرها، إذ يعبر تقويم الأداء عن مدى فعالية المعلم في المساهمة في نجاح المدرسة (ديل بسترفيلد وآخرون، 2004، 251).

كما يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم العوامل دافعية الأفراد ومناخ العمل وبيئته وقدرته على أداء العمل وتؤثر كل العوامل السابقة مع بعضها البعض بشكل متفاعل وبالتالي مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً فإذا كان لدى الفرد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح فإن حصيلّة الأداء ستكون مرتفعة أما إذا كانت العوامل السابقة منخفضة وفي حال تدني الدافعية فإن حصيلّة الأداء ستكون منخفضة (بارون، 1999، 30).

ومن خلال ما تقدم يمكننا القول أنه لا بد من الاهتمام بالأفراد الذين يرتفع تقييم أدائهم لتشجيعهم وتحفيزهم على الاستمرار بالتطور ومعرفة أسباب انخفاض الأداء عند البعض ومعالجة أسبابه.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع الأداء الوظيفي بالكثير من الاهتمام والدراسة من قبل العديد من الباحثين خلال السنوات الماضية. وفيما يلي عرض موجز للدراسات الأقرب إلى الدراسة الحالية.

▪ دراسة داتلسون (Danielson, 2000) بعنوان: **تقويم أداء المعلم من الجوانب المهنية والعملية (Evaluation to Enhance Professional Practice, Educational Testing Services)**. وقد حددت بعض جوانب مسؤولية المعلم التي تم توثيق تأثيرها الإيجابي في تحسن تعليم الطالب من خلال البحوث النظرية والدراسات التجريبية. وتم تحليل عملية التدريس المعقدة إلى (22) كفاية، صنفت في أربعة مجالات متعلقة بمسؤوليات المعلم، وهي: التخطيط والإعداد، وتنظيم البيئة الصفية، والتدريس، والمسؤوليات المهنية. وتصف كل كفاية جانباً مميزاً من المجال وتحت كل كفاية تم تحديد عدد يتراوح ما بين اثنين إلى خمسة عناصر تصف الخواص المميزة لها، فالمجال الثاني الخاص "بتنظيم بيئة الصف" يتضمن كفاية بناء بيئة من الاحترام والود، وتشمل عنصرين هما: تفاعل المعلم مع الطلاب، وتفاعل الطلاب مع بعضهم. وهذه الكفاية يمكن بطريقة أو بأخرى أن تنطبق على كل المواقف التعليمية.

▪ دراسة (اليازجين، 2003) بعنوان: **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**. وتكون أفراد عينة الدراسة من (326) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية قامت الباحثة بتطوير أداتين الأولى لقياس صراع الدور واشتمل على (40) فقرة والثانية لقياس الأداء الوظيفي واشتمل على (80) فقرة تبين أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط كما أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان متوسطاً كما تبين عدم وجود فروق بين درجة صراع الدور لدى كل من المديرين والمديرات تعود لمتغيري الجنس والخبرة بينما تبين وجود فروق تعود لمتغيري المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

▪ **دراسة (الجرادين، 2004) بعنوان: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم.** وقد هدفت إلى التعرف على "الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومديراتها وعددهم (1078) مديراً ومديرة، اشتملت عينة الدراسة على (290) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم اختيار (1160) معلماً ومعلمة عشوائياً من مدارس المديرين في العينة بهدف تقييم أداء مديريهم. ولجمع معلومات الدراسة قامت الباحثة بتطوير ثلاث أدوات هي: أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وأداة لقياس درجة استخدام مهارات التعامل لديهم، وأداة لقياس مستوى التوتر للمديرين، وقد تم التحقق من صدق وثبات الأدوات الثلاث. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط، و مستوى التوتر لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن منخفض، وأن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لمهارات التعامل متوسطة. وقد وجدت علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين. وكذلك وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.

▪ **دراسة (المدهرش، 2006) بعنوان: مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.** وقد هدفت إلى التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغت عينة الدراسة (474) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (713) معلماً ومعلمة من محافظة طريف في الجمهورية اليمنية، قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الإنساني). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة الكلية والمجالات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

▪ **دراسة (أحمد، 2006) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن.** وقد هدفت إلى التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على المدرسة في المتغيرات الرئيسية للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن للعام الدراسي (2003-2004) من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية. وقد بلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة (14805) معلماً ومعلمة، قام الباحث بتطوير استبانتين الأولى للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى أداء وظيفي عال لدى أفراد عينة الدراسة في المجالات التالية (التدريس، والعلاقات الإنسانية، والمتابعة والتقييم، والتخطيط، والتطوير المهني). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة التعليمية للمعلم والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على المدرسة.

▪ دراسة (حجا، 2008) بعنوان: الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبد الله للتميز في الأردن. وتكون أفراد عينة الدراسة من (258) معلماً في المدارس. وتكون أفراد عينة الدراسة من (27) أكاديمياً وطلبة الصف الأول الثانوي البالغ عددهم (108) طالباً وطالبة واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة قامت بتطويرها. أظهرت نتائج الدراسة أن تقويم الأكاديميين التعليميين لأداء معلمي ومعلمات مدارس الملك عبد الله كان عالياً في جميع مجالات الدراسة أما تقويم أداء المعلمين والمعلمات من وجهة نظر الطلبة في مجالي التقويم والعلاقة مع المجتمع المحلي كان الأداء متوسطاً.

▪ دراسة زنك (Ceng & Dnmezusta, 2010) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي مادة الكيمياء أثناء الخدمة "دراسة على برنامج الكيمياء الحديثة للصف التاسع" (*Determining Service Training Needs of Chemistry Teachers: A study on the 9grade New Chemistry Program, Fath Faculty of Education*). تم تحضير هذه الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الكيمياء أثناء الخدمة، بعد أن أظهرت النتائج وجود انخفاض في التحصيل الدراسي للطلبة في هذه المادة. وتكونت عينة الدراسة من (37) معلم كيمياء في مدينة ترابزون (Trabzon)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة تتقصم الحاجات التدريبية في مجال التدريب على الطرق المناسبة لتنفيذ منهاج الكيمياء الجديد، تنفيذ دروس نموذجية على الطرق التي تم التعرف عليها، تقويم الدروس النموذجية ووضع الملاحظات عليها، تنفيذ الدروس النموذجية على المعلمين المتدربين.

▪ دراسة (Ali, 2011) بعنوان: دراسة مقارنة للعلاقة بين الذكاء وأداء العاملين في أقسام التربية الرياضية (*A comparative Study of the Relation Between Emotional Intelligence and Employees Performance*). هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الذكاء وأداء العاملين وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً وموظفاً في أقسام التربية الرياضية وتم جمع البيانات من خلال استبيان الذكاء المكون من (33) سؤالاً وتضمن استبيان الأداء (9) أسئلة وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة هامة بين مكونات الذكاء وهي (وعي الذات- تنظيم الوقت- الحماس- المهارات الاجتماعية- ضبط الانفعال) وبين مهارات الموظفين، كما أظهرت النتائج بأن الانتباه والذكاء العاطفي وضبط الانفعال هي عوامل هامة في تطوير مقدرات الموظفين في المؤسسات بشكل عام وأقسام التربية الرياضية بشكل خاص.

▪ دراسة توهيت و ميرال (Tohit, And , Meral, 2011) بعنوان: تصورات معلمي العلوم في المدارس الابتدائية حول حاجاتهم التدريبية أثناء الخدمة (*the Perceptions Needs of Science and Primary School Teachers about in-Service Training*). وما هي المواضيع التي يشعرون بأنهم بحاجة للتدريب عليها، تم تطبيق البحث بعد طرح ثلاثة أسئلة مفتوحة على (12) معلماً في (11) مدرسة تم تحليل البيانات والمعطيات وبعد المناقشة الشفهية للمعلمين، تبين وجود ضعف في مستوى أدائهم، ووجود مشكلات عديدة تعترض عملهم التعليمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمون بحاجة للتدريب في مجال طرق التدريس وتقنيات التعليم واستخدام مواد المخبر والتطبيقات الحاسوبية وبالتالي تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين.

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام، وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات في وضع أسسها النظرية وإعداد أدواتها، وإجراءاتها وفي تدعيم ومقارنة نتائج البحث الحالي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تقويم الأداء الوظيفي للعاملين إلا أنها تختلف مع بعضها من حيث تقويم أداء مديرات رياض الأطفال من قبل المعلمين، وتختلف معها من حيث العينة ومجتمع البحث التي شملها.

دراسة(القرواني، 2012) بعنوان: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم وتحليل التباين SPSS الباحث استبانة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وقد تم تطبيق دراسة T-test الأحادي والمتوسطات الحسابية واختبار مسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (48) موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته العمر، الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم. عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي الجنس، سنوات الخدمة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة الخبرة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي منطقة سلفيت التعليمية والحث على المزيد من الدراسات.

النتائج والمناقشة:

تم عرض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلتها على الوجه الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية؟

قام الباحث باستخدام النسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل مجال، وللمجالات ككل على الوجه الآتي:

▪ المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة:

يلاحظ من الجدول (2) أن متوسط العبارات الواردة في مجال إدارة العاملين في الروضة جاء بواقع (3.26) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن ست عبارات جاءت ضمن الدرجة المرتفعة وهي حسب التسلسل (1)، 2، 4، 5، 11، 12)، في حين العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء عبارة (يتم مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار) فقد وردت ضمن الدرجة المنخفضة. كما أن متوسط النسب للعبارات ككل هي (10.46%) عالية جداً، (26.73%) عالية، (38.95%) متوسطة، (18.73%) ضعيفة، (5.14%) ضعيفة جداً، ربما يعود سبب وقوع أداء مديرات رياض الأطفال في مجال إدارة العاملين في الروضة بدرجة متوسطة إلى نقص خبرات مديرات الرياض في مجال التعامل مع الأفراد العاملين معهم.

جدول (2): إجابات عينة البحث حول درجة إدارة العاملين في الروضة ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1.	يتم توزيع المهام على المعلمات في الروضة وفقاً لتخصصاتهن.	20.5	51.3	28.2	0	0	3.92	0.7	مرتفع
2.	يتم التوضيح للمعلمات حول المهام التي ينبغي عليهن القيام بها.	17.9	48.7	33.3	0	0	3.85	0.7	مرتفع
3.	يتم مراعاة إمكانات الروضة عند التخطيط للأنشطة.	15.4	41	37.2	2.6	3.8	3.62	0.92	متوسط
4.	يتم وضع برنامج واضح لجميع المعلمات في الروضة.	0	16.7	53.8	26.9	2.6	3.85	0.72	مرتفع
5.	يتم مساعدة المعلمات الجدد على ممارسة عملهن.	11.5	53.8	29.5	3.8	1.3	3.71	0.78	مرتفع
6.	يتم وضع برنامج واضح للاجتماعات بين الإدارة والمعلمات.	0	2.6	65.4	29.5	2.6	2.68	0.57	متوسط
7.	يتم تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية.	2.6	3.8	34.6	56.4	2.6	2.47	0.73	متوسط
8.	يتم مساعدة المعلمات على حل خلافاتهن.	2.6	2.6	55.1	37.2	2.6	2.65	0.7	متوسط
9.	يتم العمل على تنمية العلاقات الإيجابية مع المعلمات.	1.3	1.3	47.4	42.3	7.7	2.46	0.72	متوسط
10.	يتم مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار.	0	11.5	28.2	26.9	33.3	2.18	1.03	منخفض
11.	يتم تفقد دوام المعلمات بشكل يومي.	24.4	59	15.4	1.3	0	4.06	0.67	مرتفع
12.	يتم وضع خطة للأنشطة الصفية واللاصفية في الروضة.	32.1	44.9	16.7	5.1	1.3	4.01	0.9	مرتفع
13.	يتم اطلاع المعلمات على الأنظمة والقوانين النافذة في الروضة.	7.7	10.3	61.5	11.5	9	2.96	0.95	متوسط
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول		10.46	26.73	38.95	18.73	5.14	3.26		

■ المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً:

يشير الجدول (3) إلى أن إدارة الروضة مالياً ومادياً من قبل مديرات الرياض جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وقد وردت (6) عبارات ضمن الدرجة المرتفعة، هي على التوالي (18، 19، 20، 21، 22، 23)، أما العبارات ذات الأرقام (14، 15، 17)، فقد وردت ضمن الدرجة المتوسطة، في حين لا تقوم مديرة الروضة بتوزيع مكافآت المعلمات وفق خطة محددة، حيث وردت هذه العبارة ضمن الدرجة المنخفضة. أن متوسط النسب للعبارات ككل هي (30.65%) عالية جداً، (41.66%) عالية، (8.48%) متوسطة، (13.07%) ضعيفة، (6.16%) ضعيفة جداً، وربما يعود السبب في وقوع أداء مديرات رياض الأطفال بدرجة مرتفعة في هذا المجال إلى أن الأمور المالية في الروضة بسيطة وتقتصر على رواتب العاملين والأقساط التي تدفع من أولياء الأمور لأطفالهم وتأمين احتياجات الروضة من الأثاث المادي.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول درجة إدارة الروضة مالياً ومادياً ممثلة بالنسبة المنوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المنوية لمستوى الأداء					التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
14.	يتم تنظيم سجلات للنفقات المالية في الروضة.	16.7	42.3	12.8	26.9	1.3	متوسط	1.1	3.46
15.	توضع خطة واضحة للإنفاق في الروضة.	10.3	52.6	12.8	21.8	2.6	متوسط	1.03	3.46
16.	يتم توزيع مكافآت المعلمات وفق خطة محددة.	3.8	7.7	12.8	26.9	48.7	منخفض	1.13	1.91
17.	توضع خطة لاستخدام الوسائل التعليمية الموجودة في الروضة.	0	25.6	24.4	43.6	6.4	متوسط	0.93	2.69
18.	يتم تخصيص جزء من الإنفاق المالي لشراء الوسائل التعليمية.	46.2	48.7	5.1	0	0	مرتفع	0.59	4.41
19.	يتم العناية بنظافة مرافق الروضة.	46.2	48.7	3.8	0	1.3	مرتفع	0.69	4.38
20.	يتم العناية بالحديقة وتجهيزاتها.	44.9	48.7	3.8	2.6	0	مرتفع	0.68	4.36
21.	يتم العناية بالألعاب الأطفال.	47.4	47.4	1.3	3.8	0	مرتفع	0.71	4.38
22.	يتم توجيه الأطفال للعناية بممتلكات الروضة.	47.4	48.7	2.6	1.3	0	مرتفع	0.61	4.42
23.	يتم توجيه المعلمات للمحافظة على التجهيزات المتاحة في الروضة.	43.6	46.2	5.1	3.8	1.3	مرتفع	0.83	4.27
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	30.65	41.66	8.48	13.07	6.16		3.77	

المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي:

من قراءة الجدول (4) يتبين أن متوسط عبارات الواردة في هذا المجال ورد بدرجة متوسطة بواقع (2.54) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، وتراوحت درجات تقويم الأداء لعبارات هذا المجال بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة، حيث وردت العبارات حسب التسلسل (24، 25، 26، 28، 29، 31)، في حين أنتت العبارتين (يتم إقامة حفلات في الروضة ويتم دعوة أولياء الأمور لحضورها، يُفسح المجال لأولياء الأمور المشاركة في وضع الخطط العامة للروضة) ضمن الدرجة المنخفضة. وأن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (2.88%) عالية جداً، (9.63%) عالية، (41.5%) متوسطة، (29.98%) ضعيفة، (16.03%) ضعيفة جداً، ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بحاجة المديرية للتدريب في مجال الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي ممثلة بالنسبة المنوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المنوية لمستوى الأداء					التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
24.	تُشكل مجلس أولياء الأمور في الروضة.	1.3	1.3	60.3	32.1	5.1	متوسط	0.67	2.62
25.	يتم مشاركة أولياء الأمور في تقييم أولادهم.	1.3	0	69.2	28.2	1.3	متوسط	0.56	2.72
26.	تشارك مع المعلمات فعالية المجتمع المحلي.	3.8	10.3	52.6	29.5	3.8	متوسط	0.82	2.81
27.	يتم إقامة حفلات في الروضة ويتم دعوة أولياء الأمور لحضورها.	3.8	12.8	21.8	24.4	37.2	منخفض	1.19	2.22
28.	يتم اطلاع أولياء الأمور بشكل دوري على مراحل تقدم أطفالهم.	7.7	16.7	17.9	17.9	39.7	متوسط	1.36	2.35
29.	يتم إدارة لقاءات أولياء الأمور مع المعلمات.	0	1.3	56.4	35.9	6.4	متوسط	0.64	2.53

30.	يُفسح المجال لأولياء الأمور المشاركة في وضع الخطط العامة للروضة	0	1.3	14.1	52.6	32.1	1.85	0.7	منخفض
31.	تُقام علاقات ودية مع فعاليات المجتمع المحلي.	5.1	33.3	39.7	19.2	2.6	3.19	0.9	متوسط
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث		2.88	9.63	41.5	29.98	16.03	2.54		

▪ المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة:

من قراءة الجدول (5) يتبين أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال تنفيذ منهاج الروضة جاء بواقع (3.02) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المجال أتت ضمن الدرجة المتوسطة. وجاءت العبارات ذات الأرقام (32، 34، 35، 38) ضمن الدرجة المرتفعة، في حين وردت ثلاث عبارات هي (33، 37، 41)، ضمن الدرجة المتوسطة، أما العبارات الآتية (تكتب الملاحظات المناسبة للمعلمات على دفاتر التحضير، تشجع المعلمات على استخدام الحاسوب في تنفيذ الدرس، توفر للمعلمات المراجع التي تساعدن على تحقيق النمو المهني)، فقد وجد قصور في أداء معلمات الرياض فيها. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (12.69%) عالية جداً، (23.96%) عالية، (30.5%) متوسطة، (18.34%) ضعيفة، (14.5%) ضعيفة جداً. وقد أتت هذه النتيجة من إيمان أفراد عينة البحث من مديرات الرياض بضرورة تنفيذ منهاج الروضة، لما لذلك من أهمية في إكساب الطفل المفاهيم الواردة ضمنه.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول تنفيذ منهاج الروضة ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
32.	تُساعد المعلمات لوضع خطة واضحة لتنفيذ المنهاج.	6.4	74.4	12.8	6.4	0	3.81	0.65	مرتفع
33.	تُساعد على تحليل محتوى المنهاج.	1.3	7.7	53.8	35.9	1.3	2.72	0.68	متوسط
34.	تعمل على تأمين الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج.	6.4	71.8	14.1	6.4	1.3	3.76	0.72	مرتفع
35.	تُتابع تحضير الدروس اليومي للمعلمات.	59	7.7	16.7	10.3	6.4	4.03	1.33	مرتفع
36.	تكتب الملاحظات المناسبة للمعلمات على دفاتر التحضير.	6.4	5.1	17.9	32.1	38.5	2.09	1.16	منخفض
37.	تُساعد المعلمات الجدد على تنفيذ المنهج.	2.6	5.1	80.8	6.4	5.1	2.94	0.65	متوسط
38.	تُزور المعلمات داخل الصفوف.	39.7	55.1	3.8	1.3	0	4.33	0.62	مرتفع
39.	تشجع المعلمات على استخدام الحاسوب في تنفيذ الدرس.	0	3.8	21.8	57.7	16.7	2.13	0.73	منخفض
40.	توفر للمعلمات المراجع التي تساعدن على تحقيق النمو المهني.	0	5.1	15.4	14.1	65.4	1.6	0.93	منخفض
41.	تشجع المعلمات على إعداد النشاطات اللازمة لتنفيذ الدرس.	5.1	3.8	67.9	12.8	10.3	2.81	0.87	متوسط
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع		12.69	23.96	30.5	18.34	14.5	3.02		

المجال الخامس: العناية بالأطفال:

من قراءة الجدول (6) يتبين أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال تنفيذ منهاج الروضة جاء بواقع (3) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، وجاءت العبارات ذات الأرقام (43، 48، 49، 50، 51) ضمن الدرجة المرتفعة، في حين جاءت عبارة (تحرص على العناية بالأطفال بطئ التعلم) ضمن الدرجة المتوسطة. أما العبارات الآتية (تحرص على تفعيل مجالس أولياء الأمور في الروضة، تحرص على تفعيل مجالس أولياء الأمور في الروضة، تقوم أداء كل طفل في الروضة، تحرص على تنمية الأطفال الموهوبين)، فقد وجد قصور في أداء مديرات الرياض فيها. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (11.29%) عالية جداً، (35.4%) عالية، (12.34%) متوسطة، (24.23%) ضعيفة، (16.76%) ضعيفة جداً، من المفروض أن يكون أداء مديرات الرياض في هذا المجال بدرجة جيد وما فوق لأن العناية بالأطفال هو الهدف الأول للروضة وبالتالي تحتاج مديرات الرياض للتدريب عليه.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول العناية بالأطفال ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
42.	يتم الاحتفاظ بسجل صحي لكل طفل.	0	1.3	2.6	60.3	35.9	1.69	0.59	منخفض
43.	يتم وضع برنامج لاستقبال الأطفال الجدد.	23.1	59	11.5	2.6	3.8	3.95	0.9	مرتفع
44.	تحرص على تفعيل مجالس أولياء الأمور في الروضة.	0	0	2.6	48.7	48.4	1.54	0.55	منخفض
45.	تقوم أداء كل طفل في الروضة.	0	1.3	3.8	46.2	48.7	1.59	0.69	منخفض
46.	تحرص على تنمية الأطفال الموهوبين.	1.3	1.3	6.4	67.9	23.1	1.9	0.68	منخفض
47.	تحرص على العناية بالأطفال بطئ التعلم.	1.3	1.3	88.8	6.4	2.6	2.92	0.48	متوسط
48.	تشجع الأنشطة التي تنمي التفكير الإبداعي في الروضة.	24.4	70.5	3.8	1.3	0	4.18	0.55	مرتفع
49.	تعمل على توفير أدوات السلامة العامة في الروضة.	19.2	71.8	1.3	3.8	3.8	3.99	0.85	مرتفع
50.	تحرص على نظافة المشارب في الروضة.	23.1	73.1	1.3	1.3	1.3	4.15	0.63	مرتفع
51.	تعمل على إيجاد عامل الأمان في العاب الروضة.	20.5	74.4	1.3	3.8	0	4.12	0.6	مرتفع
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		11.29	35.4	12.34	24.23	16.76	3		
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجالات ككل		13.59	27.48	26.35	20.87	11.72	3.15		

ومن الجدول السابق ذكره يتبين أن متوسط النسب للمجالات ككل هي (13.59%) عالية جداً، (27.48%) عالية، (26.35%) متوسطة، (20.87%) ضعيفة، (11.72%) ضعيفة جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجهة نظر معلمات الرياض؟

للكشف عن الفروق في مستوى أداء مديرات الرياض ودلالاتها تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للفروق عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، ويوضح الجدول (7) هذه النتائج. ومن قراءته تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

درجات تقدير المعلمات لمستوى أداء مديرات الرياض عند كل مجال من مجالات تقويم الأداء الوظيفي للمديرات، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05).

جدول (7): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة البحث

من معلمات الرياض حول واقع أداء المديرات بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة	بين المجموعات	392.593	2	196.297	12.775	0.000	دال *
	داخل المجموعات	1152.445	75	15.366			
	المجموع	1545.038	77				
المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً	بين المجموعات	74.319	2	37.159	4.568	0.013	دال *
	داخل المجموعات	610.053	75	8.134			
	المجموع	684.372	77				
المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	142.636	2	71.318	9.117	0.000	دال *
	داخل المجموعات	586.710	75	7.823			
	المجموع	729.346	77				
المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة	بين المجموعات	106.330	2	53.165	5.357	0.007	دال *
	داخل المجموعات	744.388	75	9.925			
	المجموع	850.718	77				
المجال الخامس: العناية بالأطفال	بين المجموعات	37.318	2	18.659	3.716	0.029	دال *
	داخل المجموعات	376.630	75	5.022			
	المجموع	413.949	77				
المجالات ككل	بين المجموعات	2749.545	2	1374.772	29.532	0.000	دال *
	داخل المجموعات	3491.442	75	46.553			
	المجموع	6240.987	77				

* دال عند مستوى 0.05.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (8). ومن قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين المديرات من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن ذوي الخبرة من 5 وأقل من 10 سنوات، وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، وهذه الفروق جاءت لصالح المديرات من ذوي الخبرة الأعلى، عند كل مجال من مجالات تقويم الأداء المدروسة، وعلى مستوى المجالات ككل، وهذا يدل على دور الخبرة في تحسين أداء المديرية.

جدول (8): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق في مستوى أداء المديرات تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-5.049(*)	1.021	0.000	-7.60	-2.50
		10 سنوات فأكثر	-3.183(*)	1.154	0.027	-6.06	-0.30
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.049(*)	1.021	0.000	2.50	7.60
		10 سنوات فأكثر	1.866	1.232	0.323	-1.21	4.94
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	3.183(*)	1.154	0.027	.30	6.06
المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-1.938(*)	0.743	0.038	-3.79	-0.08
		10 سنوات فأكثر	0.399	0.839	0.893	-1.70	2.49
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.938(*)	0.743	0.038	0.08	3.79
		10 سنوات فأكثر	2.336(*)	0.897	0.039	0.10	4.58
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.399	0.839	0.893	-2.49	1.70
المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-3.019(*)	0.728	0.000	-4.84	-1.20
		10 سنوات فأكثر	-2.021	0.823	0.055	-4.08	0.03
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.019(*)	0.728	0.000	1.20	4.84
		10 سنوات فأكثر	0.998	0.879	0.528	-1.20	3.19
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.021	0.823	0.055	-0.03	4.08
المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-2.376(*)	0.820	0.019	-4.42	-0.33
		10 سنوات فأكثر	-2.291	0.927	0.053	-4.61	0.02
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.376(*)	0.820	0.019	0.33	4.42
		10 سنوات فأكثر	0.085	0.990	0.996	-2.39	2.56
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.291	0.927	0.053	-0.02	4.61
المجال الخامس: العناية بالأطفال	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-0.879	0.583	0.327	-2.34	0.58
		10 سنوات فأكثر	-1.757(*)	0.659	0.034	-3.40	-0.11

2.34	-0.58	0.327	0.583	0.879	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	المجالات ككل
0.88	-2.64	0.464	0.704	-0.878	10 سنوات فأكثر		
3.40	0.11	0.034	0.659	1.757(*)	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
2.64	-0.88	0.464	0.704	0.878	من 5 وأقل من 10 سنوات		
-8.82	-	0.000	1.776	-13.260(*)	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
-3.84	-	0.000	2.008	-8.853(*)	10 سنوات فأكثر		
17.70	8.82	0.000	1.776	13.260(*)	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	
9.76	-0.95	0.128	2.145	4.407	10 سنوات فأكثر		
13.87	3.84	0.000	2.008	8.853(*)	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.95	-9.76	0.128	2.145	-4.407	من 5 وأقل من 10 سنوات		

* اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية تبعاً

لمتغير المستوى العلمي من وجهة نظر معلمات الروضة؟

لإظهار الفروق ودلالاتها في إجابات معلمات رياض الأطفال حول تقديرهم لأداء مديرات رياض الأطفال حسب

متغير المستوى العلمي للمديرات، تم حساب المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدول (9). ومن خلاله يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مجالي (إدارة الروضة مالياً ومادياً، والعناية بالأطفال)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، في حين جاءت الفروق دالة وجوهرية عند المجالات الآتية (إدارة العاملين في الروضة، الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تنفيذ منهاج الروضة)، وعلى مستوى المجالات ككل عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (9): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة البحث من المعلمين حول واقع أداء المديرات بحسب متغير المستوى العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة	بين المجموعات	251.067	2	125.533	7.276	0.001	دال *
	داخل المجموعات	1293.972	75	17.253			
	المجموع	1545.038	77				
المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً	بين المجموعات	12.518	2	6.259	0.699	0.5	غير دال
	داخل المجموعات	671.854	75	8.958			
	المجموع	684.372	77				
المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	174.860	2	87.430	11.826	0.000	دال *
	داخل المجموعات	554.487	75	7.393			
	المجموع	729.346	77				
المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة	بين المجموعات	88.643	2	44.322	4.362	0.016	دال *
	داخل المجموعات	762.075	75	10.161			

				77	850.718	المجموع	
غير دال	0.08	2.606	13.450	2	26.901	بين المجموعات	المجال الخامس: العناية بالأطفال
			5.161	75	387.048	داخل المجموعات	
				77	413.949	المجموع	
دال *	0.000	14.225	858.175	2	1716.351	بين المجموعات	المجالات ككل
			60.328	75	4524.636	داخل المجموعات	
				77	6240.987	المجموع	

* دال عند مستوى 0.05.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق في المستوى العلمي لأداء المديرات

المجال	(I) المستوى العلمي	(J) المستوى العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة	معهد وأقل	إجازة جامعية	-3.039(*)	1.186	0.043	-6.00	-0.08
		دراسات عليا فما فوق	-5.412(*)	1.425	0.001	-8.97	-1.85
	إجازة جامعية	معهد وأقل	3.039(*)	1.186	0.043	0.08	6.00
		دراسات عليا فما فوق	-2.373	1.186	0.142	-5.34	0.59
	دراسات عليا فما فوق	معهد وأقل	5.412(*)	1.425	0.001	1.85	8.97
		إجازة جامعية	2.373	1.186	0.142	-0.59	5.34
المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	معهد وأقل	إجازة جامعية	-0.682	0.776	0.681	-2.62	1.26
		دراسات عليا فما فوق	-4.059(*)	0.933	0.000	-6.39	-1.73
	إجازة جامعية	معهد وأقل	0.682	0.776	0.681	-1.26	2.62
		دراسات عليا فما فوق	-3.377(*)	0.776	0.000	-5.32	-1.44
	دراسات عليا فما فوق	معهد وأقل	4.059(*)	0.933	0.000	1.73	6.39
		إجازة جامعية	3.377(*)	0.776	0.000	1.44	5.32
المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة	معهد وأقل	إجازة جامعية	-0.583	0.910	0.815	-2.86	1.69
		دراسات عليا فما فوق	-2.941(*)	1.093	0.032	-5.67	-0.21
	إجازة جامعية	معهد وأقل	0.583	0.910	0.815	-1.69	2.86
		دراسات عليا فما فوق	-2.358(*)	0.910	0.040	-4.63	-0.08
	دراسات عليا فما فوق	معهد وأقل	2.941(*)	1.093	0.032	0.21	5.67
		إجازة جامعية	2.358(*)	0.910	0.040	0.08	4.63
المجالات ككل	معهد وأقل	إجازة جامعية	-4.356	2.218	0.153	-9.90	1.18
		دراسات عليا فما فوق	-13.706(*)	2.664	0.000	-20.36	-7.05
	إجازة جامعية	معهد وأقل	4.356	2.218	0.153	-1.18	9.90
		دراسات عليا فما فوق	-9.350(*)	2.218	0.000	-14.89	-3.81
	دراسات عليا فما فوق	معهد وأقل	13.706(*)	2.664	0.000	7.05	20.36
		إجازة جامعية	9.350(*)	2.218	0.000	3.81	14.89

* اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05.

ومن قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين المديرات من ذوي المستوى العلمي (معهد وأقل، وإجازة جامعية، ودراسات عليا فما فوق)، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، هذا يعني أن المديرات اللواتي يمتلكن مستوى تعليمي أعلى أقدر على إدارة العاملين في الروضة، والاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتنفيذ منهاج الروضة، من المديرات ذوي المستوى العلمي الأقل، وهنا نؤكد على أهمية امتلاك مديرات الرياض الشهادات العلمية والخبرة في العمل الإداري وأن يحملن مؤهلاً تربوياً. في حين لم يؤثر المستوى التعليمي على إدارة الروضة مالياً ومادياً، وفي العناية بالأطفال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ونصه: هل يختلف أداء مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية تبعاً

لمتغير الدورات التدريبية من وجهة نظر معلمات الرياض؟

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق في مستوى أداء مديرات الرياض تبعاً لمتغير الدورات التي خضعن لها، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (11). ومن قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين مستوى أداء مديرات الرياض اللواتي خضعن لدورات تدريبية وبين مستوى أداء مديرات الرياض اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية هي فروق دالة وجوهرية، لصالح اللواتي خضعن لدورة تدريبية وهذا يدل على مدى فائدة الدورات التدريبية ودورها في تطوير أداء المديرات وتبين ذلك من قيمة مستوى الدلالة حيث كان أصغر من (0.05)، عند درجات حرية (76)، بمجال الثقة (95%).

الجدول (11): نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين عينة البحث من المعلمين

حول واقع أداء المديرات بحسب متغير الدورات التدريبية التي خضع لها

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		المجال
	أعلى	أدنى							
*دال	-6.507	-3.05	0.000	-5.505	84.1	40.28	43	لم يخضعن لدورة	المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة
					13.3	45.06	35	خضعن لدورة	
*دال	-2.748	-0.106	0.035	-2.151	3.1	37.12	43	لم يخضعن لدورة	المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً
					2.66	38.54	35	خضعن لدورة	
*دال	-4.481	-2.109	0.000	-5.534	12.4	18.79	43	لم يخضعن لدورة	المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي
					2.85	22.09	35	خضعن لدورة	
*دال	-4.623	-1.992	0.000	-5.008	2.78	28.72	43	لم يخضعن لدورة	المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة
					3.04	32.03	35	خضعن لدورة	
*دال	-2.220	-0.175	0.022	-2.333	2.47	29.49	43	لم يخضعن لدورة	المجال الخامس: العناية بالأطفال
					1.95	30.69	35	خضعن لدورة	
*دال	-16.58	-11.43	0.000	-10.82	85.5	154.4	43	لم يخضعن لدورة	المجالات ككل
					25.8	168.4	35	خضعن لدورة	

* دال عند مستوى 0.05.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث الحالي آراء معلمات رياض الأطفال في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض في محافظة اللاذقية، وتوصل إلى نتائج مهمة يمكن من خلالها تحسين مستوى أداء مديرات الرياض، وقد أظهرت النتائج أن مستوى أدائهن جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة وجوهية في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة التي تمتلكها مديرات الرياض لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، قدم الباحث مقترحات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض، وتعزيز النقاط الإيجابية لديهن وتذليل العقبات التي تقف عائقاً أمام تحسين مستوى أدائهن على النحو الآتي:

- زيادة عدد الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال لتنمية قدراتهن ومهاراتهن الشخصية ومساعدتهن على الابتكار والإبداع في مجال عملهن الإداري، وخاصة في المجالات الآتية (إدارة العاملين في الروضة، الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، تنفيذ منهاج الروضة، العناية بالأطفال).
- وضع أسس علمية دقيقة لاختيار مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العالية والخبرة التربوية في مجال إدارة رياض الأطفال.
- استخدام أساليب حديثة في الاتصال مع أولياء الأمور، وزيادة التعاون مع المجتمع المحلي وإقامة علاقات إنسانية تشجع على أداء العمل في الرياض.
- إجراء بحوث مشابهة لتقويم مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض في محافظات القطر، ومقارنتها مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.
- التعاون مع المنظمات العالمية التي تهتم بالطفولة المبكرة كاليونسكو للإفادة من خبراتهم في هذا المجال.

المراجع:

1. أحمد، خالد محي الدين مفلح - ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، 2006، 250.
2. الأغا، إحسان، الأستاذ، محمود- مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة، 2000.
3. الأغا، وفيق حلمي - الصفات المهنية اللازمة لمعلم مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين. المؤتمر العلمي السادس عشر (تكوين المعلم)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد (2)، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، 645 - 678.
4. الأمعري، هناء غالب والخميس، نداء عبد الرزاق - مقومات البيئة الصفية الصحية برياض الأطفال في دولة الكويت ومدى ارتباطها بالأنماط السلوكية للطفل داخل الفصل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م12، ع1، 2011، 151 - 173.

5. البدراني، بدر سالم شارع - *قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*. جامعة أم القرى، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، 208.
6. بلوط، حسن إبراهيم - *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. الجامعة اللبنانية، دار النهضة، 2002، 421.
7. بارون، خضر عباس - *دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل*. المجلة التربوية، م3، ع52، جامعة الكويت، 1999، 49-60.
8. الجرايين، نجاح خليل - *الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم*. رسالة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن، 2004، 140.
9. حجا، سناء سعيد محمود - *الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن*. كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، 134.
10. أبو الحجاج، يوسف - *فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية*. دار الوليد، مصر، القاهرة، 2010، 350 ص.
11. حجازي، محمد حافظ - *إدارة الموارد البشرية*. معهد الإدارة العامة، السيوف، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية 2005، 415.
12. ديل بسترفيدل، كارولومشنا وجولين بسترفيدل، ماري بسترفيدل ساكري - *إدارة الجودة الشاملة*. ترجمة: راشد بن محمد الحمالي، الرياض: جامعة الملك سعود: النشر العلمي والمطابع، السعودية، 2004.
13. السالم، مؤيد سالم وعادل صالح - *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، 291.
14. شموط، لينه أسامة أمين - *الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى*. الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 1994، 48.
15. شوقي، محمد شوقي - *الإدارة المعاصرة مدخل حديث*، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005، 78.
16. عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم علي وحسن راوية - *إدارة الموارد البشرية*، جامعة الإسكندرية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2007، 241.
17. علام، محمد يسري - *كيف تطبق إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق*. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للنشر، 2009، 453.
18. علي، عيسى - *إدارة مؤسسات التربية قبل المدرسية*. منشورات جامعة دمشق، قسم رياض الأطفال، 2007، 331.
19. علي، وفيقة - *الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض محافظة اللاذقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2009، 190.
20. العواملة، نائل - *الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة*. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، العدد 3، 2004، 66-76.
21. القراوني، خالد - *مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم*. جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، ع26، 2012، 90-118.
22. محمد، راوية حسن وعبد الباقي صلاح ومسلم علي عبد الهادي - *إدارة الموارد البشرية*. مصر، طبع وتوزيع الدار الجامعية، 2001، 322.

23. المدهرش، حابس عبد الله جدعان - مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اردن: الأردن، 2006، 128.
24. مرتضى، سلوى وأبو النور، حسناء- مدخل إلى رياض الأطفال. كلية التربية، قسم رياض الأطفال، جامعة دمشق، 2005، 173.
25. ناصيف، ابتسام- فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2005، 266.
26. اليازجين، حليلة عبد الفتاح - علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2003، 170.
27. Ali Akbar Behbahani- *A comparative Study of the Relation Between Emotional Intelligence and Employees Performance*, Islamic Azad University, Sherey-Branch, Iran, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2011, 30, 366-386.
28. AYZAZ, K -Performance Appraisals, Relationship With Productivity and Job Satisfaction, *Journal of Management Science*, Vol1, No2, 2006, 99-121
29. Danielson, C. & Mc Greal, T.- *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice, Educational Testing Services*, Princeton, New Jersey, 2000. 172.
30. Guvence, H-Acigoz, K.U- *Isbirlikli Ogrenme ve Kavram Haritalamamn Ogrenme Stratejisi Kullanmi Uzerin Dekietkileri*, *Kuram ve Uygulamada EGitim Bilimler Dergisi*, 7, 2007, 117.
31. Seied H, Mousavi, Saied Yarmohamadi Moufared- *Investigating the Relationship Between Life Quality and Productivity in Physical Education office Employees in Zanjan Province*, *University of the Tahrans, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2011, 3665-3668.
32. Tohit Gunes, Engin Serdar, Meral Hoplen- *the Perceptions Needs of Science and Primary School Teachers about in-Service Training*, Ondokuz Mays University of Education Department of Elementary Education, Samsun, Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2011, 1102-1109.
33. Zelha Ceng & Necla D, - *Determining in-Service Training Needs of Chemistry Teachers: A study on the 9grade New Chemistry Program, Fath Faculty of Education*, KTU, Trabzon ,Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 2010, 2058 - 2862.