

دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي

لمديري المدارس الخاصة

هبة جودة بيومي^(١) - جيهان عبد المنعم رجب^(٢) - سوزان محمد المهدي^(٣)

(١) طالبة دراسات عليا، كلية الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس
(٣) كلية البنات، جامعة عين شمس.

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب الاحترافي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة. وقد تناول الباحثون عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توصيف متغيرات الدراسة، ثم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية وإعداد الجانب الميداني حيث اعتمد الباحثون عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الملاحظة والاستقصاء وتنفيذ قائمة الاستقصاء الموجهة لمفردات العينة والتي تبلغ (٥٥) مفردة وتم استخدام التحليل الاحصائي وذلك للتأكد من صحة فروض الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى أبرز النتائج ومنها: رفض فرض الدراسة القائل لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاحترافي وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة، قبول الفرض البديل القائل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاحترافي وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات كان أهمها: زيادة الاهتمام بالتركيز على خدمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية بدرجة عالية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية، وضرورة الاهتمام باستخدام استراتيجيات تدريب فاعلة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على مفاهيم وأهداف الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
الكلمات المفتاحية: دور - التدريب الاحترافي - نموذج ديمنج للجودة الشاملة - تطوير - الأداء الوظيفي.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم كماً هائلاً من التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، وفي مثل هذه الأجواء أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية التي تريد الاستمرار والنمو، أن تحسن وتطور بيئتها الداخلية من حيث الأداء، والهيكل، والثقافة، والموارد، إن التشخيص المستمر لمواطن الخلل ورصد السلبيات والاعتراف بالأخطاء وقبولها من أجل تصحيحها وتجاوزها، وإبراز الإيجابيات من أجل تطويرها، هو السبيل الأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في البقاء والاستمرارية، والاستقرار، والنمو، والنجاح.

تتغير أدوار مديري المدارس بمرور الزمن، فأصبح أدائهم الوظيفي أكثر تعقيداً في ظل التغيير على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، وارتفاع التوقعات المجتمعية من النظام التعليمي، مما يتطلب قيام مدير المدرسة بأدوار تتلاءم مع تلك المتغيرات، وهنا ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالتعليم المستدام وإشراك مديري المدارس الخاصة، من خلال اتباع أساليب تدريبية حديثة، منها أسلوب التدريب الاحترافي، وساعد ظهوره على انتشار مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في الدول المتقدمة، بهدف تحسين مستوى الأداء بشكل عام والأداء الوظيفي بشكل خاص، والذي ساعد على كسب معارف ومهارات جديدة، يتم توظيفها في العمل بهدف الاهتمام بالنمو الشخصي لمدير المدرسة (المحاسنة، ٢٠١٣).

يعتمد التدريب الاحترافي على تحقيق الإبداع الفردي، وتحفيز الجهود المشتركة، ومواصلة تعلم كيفية التعلم، ويشدد على الحاجة إلى إيجاد بيئة من الثقة، فإن تطوير مدير المدرسة ومساعدته هما المدخل إلى النجاح، والتدريب الاحترافي مبني على افتراضات أساسية بأن التعليم هو عمل احترافي وأن المدربين يدعمون مديري المدارس ليصبحوا أكثر دراية ومهارة، ويهتم

المديرون بالعمليات الفكرية الداخلية للتعليم، وتحسين مستوى الأداء، مع عدم السعي إلى تغيير السلوكيات، لأنهم سيتغيرون تلقائيًا نتيجة لتحسين تصورات المدير (لاشين، ٢٠١٩).

يؤدي اعتماد الجودة الشاملة من قبل المؤسسات التعليمية المختلفة إلى نجاح وتقدم تلك المؤسسات، حيث إن التقدم العلمي وتعدد أنظمة التعليم في الوقت الحاضر في الكثير من المؤسسات التعليمية يرجع إلى اعتماد الجودة الشاملة، سواء كانت هذه المؤسسات في التعليم ما قبل الجامعي والجامعي، وتعد الجودة الشاملة من أهم الوسائل الحديثة التي تعتمدها المدارس الحكومية والخاصة، من أجل إحداث تغييرات كبيرة في أسلوبها لتحقيق أعلى جودة للوصول إلى أقصى درجات تحسين جودة العملية التعليمية.

تطبيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، يمكن أن يساهم في استثمار أفضل للموارد والوقت والجهد المبذول في العمل، وتحقيق أفضل طريقة للأداء، الأمر الذي يحقق العديد من المنافع المهمة لكافة الأطراف، ولم يعد خيار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس يمكن الأخذ به أو تركه، بل أصبح ضرورة ملحة في خضم وتيرة الحياة المعاصرة، وباعتبارها إحدى أساليب التخطيط الإداري الحديثة، والتي تثبت كل يوم جداتها في إصلاح التعليم، والأداء بكافة أشكاله في معظم دول العالم (أحمد، ٢٠٠٣).

ولهذا تعد الإدارة المدرسية ممثلة في مديري المدارس من أهم العناصر التي تشكل المنظومة التعليمية في المدرسة، فالأداء الوظيفي للمدير، مسؤول عن دعم عملية التعليم والتعلم من خلال توفير مناخ تعليمي مميز، وبيئة دافعة للتعلم، ومسئول عن إدارة أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وأخصائيين وإداريين وغيرهم، وتوفير مناخ صحي فعال يحفزهم ويزيد من ولائهم وانتماهم التنظيمي، وتوفير فرص تنمية مهنية مستمرة لهم تزيد من كفاءتهم الوظيفية، ولهذا مدير المدرسة مسؤول أيضا عن إدارة الموارد المادية للمدرسة، مثل متابعة المباني والتجهيزات المدرسية وتوفير موارد مالية لتنفيذ برامج ومشروعات وأنشطة التعليم والتعلم، وبالإضافة إلى دعم وتنمية العلاقة بين المدرسة من جانب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكل مؤسساته وهيئاته من جانب آخر من خلال شراكة حقيقية بناءة تحقق أهداف المجتمع في تربية أبنائه (أبولوفا، ٢٠١٠).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في قطاع التعليم بمصر لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية حديثة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إلا أن هذه البرامج قليلة ويوجد بها أوجه قصور تواجه منظومة التدريب، والتي تجعلهم غير قادرين على ممارسة أدوارهم بكفاءة، وأدى ذلك إلى التأثير على أدائهم وتطبيق الممارسات التقليدية، ورفض الأفكار الجديدة، وأن المديرين ليس لديهم الدافع إلى التغيير والتطوير في مستوى الأداء الوظيفي، بسبب عدم وجود آليات محددة تطبق بطريقة ملزمة، والتي بدونها لا يستطيع مدير المدرسة الاستمرار في منصبه الإداري، ومن خلالها يواجه بعض التحديات والمعوقات التي تعوقه عن تحقيق أهداف المدرسة والوصول إلى مفهوم استدامة التعليم، وقد ظهرت مشكلة الدراسة من خلال نتائج دراسات سابقة اضطلعت عليها الباحثة أثناء عملها في القطاع التعليمي والخبرة الطويلة في العملية التعليمية، حيث وجد أن هناك بعض مديري المدارس بحاجة لتطوير أدائهم الوظيفي، وهذا يستوجب إعداد نموذج مقترح للتدريب الاحترافي لمديري المدارس الخاصة يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، ويواكب تطور الأداء الوظيفي (لاشين، ٢٠١٩).

إن الإدارة في أي مؤسسة تعليمية يجب أن تجري تقييما للأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق قيادات الإدارة المدرسية في ظل إمكاناتها وكفاءاتها من حين لآخر، ليتسنى لها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ومواكبة التطوير الإداري

للمستقبل، وكذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية احترافية تفي بهذه الاحتياجات وتسد فجوات النقص والقصور في الكادر الإداري القائم، وتحتاج الدراسات الحديثة إلى دراسات علمية توضح الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة وفق منهجية علمية ترتبط بإحدى نماذج الجودة الشاملة (نموذج ديمينج) ، ووجود معيار موضوعي ومدرس تبنى عليه البرامج التدريبية ويستطيع مواجهة حاجات الكادر الإداري القائم نظرا للتغيير المستمر في المشكلات والأساليب المختلفة في الإدارة (شعبان، ٢٠٠٩).

ولجميع ما سبق من أسباب وغيرها من ما لمستته الباحثة، كان دافعا للوقوف على أهم النتائج التي يمكن أن تكون مؤشرا للتدريب الاحترافي ببناء منهجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق معايير الجودة الشاملة ، وهل يمكن أن تضيف المعرفة والوعي بمعايير ومبادئ الجودة الشاملة لمدير المدرسة، أم يلزم معها جانب تدريبي على كيفية توظيف محتوى أو مفردات تحديد الاحتياجات التدريبية بألية وخطوات علمية للخروج من النمطية والروتين إلى الإبداع في تفعيل البرامج التدريبية، وذلك على اعتبار أن من مبادئ الجودة الشاملة التدريب السائد الآن محليا وعالميا.

أسئلة الدراسة

- على ضوء ما سبق تطرح الدراسة السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
١. ما الأسس النظرية للتدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة؟
 ٢. ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة في مصر؟
 ٣. ما دور التدريب الاحترافي في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة؟
 ٤. ما واقع دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 ٥. ما النموذج المقترح لتفعيل دور التدريب الاحترافي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة؟

أهمية الدراسة

نبعت أهمية الدراسة من خلال الاتي:

- الأهمية العملية: ترجع الأهمية العملية للدراسة إلا أنها تلقى الضوء على موضوع دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة ومنها:
- قد تكشف الدراسة عن أوجه القصور الإداري لدى مديري المدارس الخاصة.
 - من المأمول أن تعمل الدراسة على رفع كفاءة هذا النظام، ومواجهة التحديات العالمية التي تواجهه.
 - قد تفيد الدراسة واضعي السياسات وصانعي القرارات في وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريب احترافي لمديري المدارس في إدارة الجودة الشاملة.
 - قد تساعد الدراسة مديري المدارس للنهوض والارتقاء بالعملية الإدارية والتعليمية.

الأهمية العلمية: ترجع الأهمية العلمية للدراسة في الاستفادة من النموذج المقترح للدراسة، لإبراز دور التدريب الاحترافي في تطوير الأداء الوظيفي وفق نموذج ديمينج لإدارة الجودة الشاملة.

- قد تساعد الدراسة على فتح مجالات أمام الباحثين والدارسين للاطلاع على نماذج الجودة الشاملة.
- ربما تقود النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر لخدمة البحث العلمي والتعمق أكثر في موضوع الدراسة.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة ما يلي:

- التعرف على الأسس النظرية للتدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة.
- الوقوف على واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة في مصر.
- بيان دور التدريب الاحترافي في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة.
- الوقوف على واقع دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وضع نموذج مقترح لتفعيل دور التدريب الاحترافي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة.

فروض الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي التالي، بهدف اختباره والتحقق من صحته:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الاحترافي ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة من حيث (التخطيط-اتخاذ القرار-التنظيم-المتابعة-التقييم-مهارات الاتصال).

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الاحترافي ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة من حيث (التخطيط-اتخاذ القرار-التنظيم-المتابعة-التقييم-مهارات الاتصال).

حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على محاور التدريب الاحترافي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة والمحاور هي (التخطيط-بناء العلاقات التدريبية - التطوير - والتغيير-التحسين المستمر-التقييم) للتجربة الرائدة والحديثة لهذه المدارس في التدريب الاحترافي، وتطوير الخدمات التعليمية وفقاً للجودة الشاملة، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي وعناصره (التخطيط-التنظيم- اتخاذ القرار - مهارات الاتصال -المتابعة -التقييم)
٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الخاصة (اللغات والدولية).
٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على بعض المدارس الخاصة (لغات-دولية) التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة القاهرة الجديدة محافظة القاهرة.
٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م

منهج الدراسة

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة التي تمثلت في إبراز دور التدريب الاحترافي ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة، حيث يعد من أنسب المناهج لدراسة هذا النوع من البحوث، فهو يقوم بالتحليل والوصف والتفسير للواقع أو الظاهرة قيد الدراسة، وأيضاً يحلل ويصف ويفسر أبعاد الواقع أو الظاهرة قيد البحث والتعرف على المعوقات والسلبيات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها نظرياً وميدانياً. (علام، ٢٠٠٣).

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المصطلحات الرئيسية التالية:

- ١- الدور **Role**: يعرف الدور إجرائياً بأنه "هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما والتي تسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة" (الأسود، ١٩٩٠).
- ٢- التدريب الاحترافي **Professional Training**: يعرف التدريب الاحترافي بأنه "إستراتيجية لتنمية المهارات القيادية، التي تساعد القادة الناجحين على تحسين قدراتهم القيادية، ودور المدرب هو تسهيل ذلك من خلال تطوير علاقة تمتاز بالثقة، بحيث يتحمل القادة مسؤولية قراراتهم وأفعالهم (Federation, 2006).
- ٣- الجودة **The Quality**: تُعرف الجودة على أنها "السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية والتميزة التي تنتجها المنظمة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها وتطابق توقعاتهم وتولد السعادة لديهم بهذا المنتج والوصول إلى رضاهم، ويتحقق ذلك من خلال مبادئ محدده مسبقاً للخدمة أو المنتج المتميز". (شعبان، ٢٠٠٩)
- ٤- الجودة الشاملة **Total Quality**: عرفت الجودة الشاملة على أنها "نشاطات تحسين مستمرة متعلقة بكل أفراد المؤسسة، وبكل الجهود المشتركة والمتكاملة لتحسين الأداء على كافة الأصعدة والمستويات". (شعبان، ٢٠٠٩)
- ٥- إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، بحيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ومتواصل؛ لتحقيق توقعات المستفيدين داخلياً وخارجياً، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن" (النمر، ١٩٨٦).
- ٦- التطوير **Development**: ويمكن تعريف التطوير بالآتي (maajim، ٢٠٢١): التطوير يعني "التغيير أو التحويل من طور إلى طور، وتعني كلمة تطور " تحول من طوره " أي التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها.
- ٧- الأداء الوظيفي **Functional Performance**: يقصد به "النجاح أو النتائج الإجمالية للموظف خلال فترة معينة مقارنة بمعايير العمل والمعايير والهدف"، ويعد الأداء الوظيفي "إجمالي القيمة المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المستهدفة، التي ينفذها الفرد على مدار فترة زمنية قياسية".

الدراسات السابقة

- **دراسة (محمد عبد الحميد لاشين، ٢٠١٩) بعنوان:** "آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية: دراسة حالة على محافظة بني سويف"
هدفت الدراسة التوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية، وقد تم تطبيق استبانة موجهة إلى عينة تتكون من (٨٢) من الخبراء في مجال التدريب وكذلك مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة بني سويف بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، **توصلت الدراسة إلى ان** درجة أهمية أساليب التدريب الاحترافي ككل كانت كبيرة، كما جاءت المتطلبات المادية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، تليها المتطلبات الإدارية المرتبطة بتخطيط برامج التدريب الاحترافي ثم المتطلبات الإدارية المرتبطة بالتنظيم، ثم جاءت المتطلبات البشرية.
- **دراسة (محمد جحيش، ٢٠١٩) بعنوان:** "أثر الجودة الشاملة في الأداء الإداري: بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ٢٠١٣-٢٠١٨"
هدفت الدراسة إظهار أثر دعم تأييد الإدارة العليا على الأداء الإداري والتعرف على أثر المشاركة الجماعية على الأداء الإداري وأثر التركيز على العميل على الأداء الإداري، ودراسة واختبار أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، **توصلت الدراسة ان** الجامعة لديها كادر إداري شاب، وهو في مرحلة العطاء؛ حيث بلغ نسبة العاملين الذي يبلغ أعمارهم ما بين ٢٠ إلى ٣٠ سنة (23%) وما بين ٣١ إلى ٤٠ سنة بنسبة (٥,٦٣%) أي نسبته (٥,٨٥%) من أفراد العينة.
- **دراسة (لخضر مداح، ٢٠٢٠) بعنوان:** " التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"
هدفت الدراسة توضيح مصطلح الأداء ومحاولة توضيحه عن باقي المصطلحات المشابهة، والتتويه بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز في الأداء، والاطلاع على مختلف المتطلبات الواجب توافرها لدى المؤسسات المتطلعة لتحقيق التميز في الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، **توصلت الدراسة إلى ان** إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتج الذي تقدمه المؤسسة لعملائها، وتساعد أيضا على تطوير مستوى الجودة وتحسين إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق الرضا الكامل لعملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.
- **دراسة Krasovska (أولها كراسوفيسكا، ٢٠٢٠) بعنوان:** "التدريب الاحترافي لمعلمي رياض الأطفال في المستقبل في مجال التربية الفنية والجمالية عن طريق تقنيات التعلم السياقية"
هدفت الدراسة الكشف عن منهجية تنفيذ تقنيات التعلم السياقية في عملية تدريب المعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة في المستقبل والتحقق من فعاليتها في مجال تعليم الأطفال الفني والجمالي تجريبيا.
- **استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،** وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، **توصلت الدراسة إلى ان** إيجاد بيئة مبتكرة للتدريب المهني لطلاب "التعليم ما قبل المدرسة" للنشاط الفني والجمالي في الظروف القريبة من النشاط المهني التربوي في المستقبل.
- **دراسة Gunapalan (جونابلان، ٢٠٢٠) بعنوان:** "دور الشخصية على مديري المدارس في التأثيرات الشخصية على الأداء الوظيفي للموظفين منطقة ثيروكفيل ومنطقة أمبارا في سري لانكا"

هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير الشخصية على الأداء الوظيفي للموظف، والتعرف على العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي للموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة بناءة بين الشخصية وتنفيذ العمل، ومن المهم التركيز على شخصية المديرين أثناء العمل ومراقبة الأداء الوظيفي لديهم، ويمكن استخدام اختبارات تقييم الشخصية، على سبيل المثال، اختبارات القياس النفسي عند اختيار مديري المدارس.

▪ دراسة **Hung, Gary Christanto (هونج، كريس كريستانتو، ٢٠٢٠)** بعنوان: "توجهات القيادة ذات الأربع أطر والأداء الوظيفي بين البالغين العاملين في جاكرتا"

هدفت الدراسة تحديد نوع القيادة في الأداء الوظيفي للموظفين بين البالغين العاملين في جاكرتا، وفحص ما إذا كان هناك فرق بين جيل الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٩) والجيل الأكبر سناً (الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ وما فوق) من حيث أدائهم، ستسلط الدراسة الضوء على فعالية أسلوب القيادة بأربعة أطر لمساعدة المديرين أو القادة على توفير التدريب المناسب، وليس فقط تحسين أداء الموظفين، ولكن أيضاً الفعالية التنظيمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي (الاستبانة)، توصلت الدراسة إلى أن الفئة العمرية فقط هي التي أثرت على الأداء الوظيفي الفردي، بالإضافة إلى ذلك، فإن الإطار الهيكلي والإطار الرمزي فقط لهما تأثير على الأداء الوظيفي الفردي بين البالغين العاملين في جاكرتا، إندونيسيا، حيث تبين أن جيل الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٩) يؤدون أداءً أفضل من الجيل الأكبر سناً (الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ وما فوق)، قد تكون الدراسة مفيدة لقيادة المستقبل أو المديرين والمنظمات، وكذلك الأكاديميين أو الباحثين في المستقبل.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: بعد استعراض الباحثه للدراسات السابقة، يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحثه سعة في الاطلاع بكل الجوانب المتعلقة بالتدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج والأداء الوظيفي.

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: التدريب الاحترافي: إن عملية التدريب الاحترافي التي تقوم بها المؤسسات التعليمية المختلفة للعاملين فيها، تعد محور أساس من محاور تطور الأداء الوظيفي لكل عناصر العملية التعليمية، ومجارة للتقدم التكنولوجي، والاطلاع على احدث أساليب التعليم والتي تؤدي إلى الابتكار وزيادة الكفاءات، ويتم استخدام الكثير من الأموال والجهد لتحقيق هذا الهدف، وبالمقابل تعاني البلاد التي في طور النمو بعض أوجه القصور في هذا المجال، وتقوم الجهات المنوطة بالتأهيل والإعداد ورفع الكفاءة لمديري المدارس الخاصة، وذلك لان العنصر البشري المدرب والمؤهل، له القدرة علي العطاء والتميز والأداء الفعال. يسلط التدريب الاحترافي الضوء على الحاجة إلى المزيد من الرعاية للنمو الشخصي لمدير المدرسة، وذلك يمثل الاتجاهات الحديثة للتدريب والتي بدأ تنفيذها في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، وغيرها (Heames, 2006).

ويعمل مدخل التدريب الاحترافي علي تحسين الإبداع الفردي وحفز الجهود المشتركة، والاستمرار في تعلم كيف نتعلم، ويؤكد على ضرورة إيجاد بيئة تسودها الثقة ويصبح فيها نمو مدير المدرسة ومساعدته على التمكن هما المفتاحين للنجاح المشترك (Kaye, 2006).

هناك الكثير من الأساليب التي يمكن توظيفها في عملية التدريب الاحترافي، بعضها بحاجة إلى التعلم الجماعي أو التعلم الذاتي أو أن ينفذها المدرب، ويعتمد نجاح أساليب التدريب الاحترافي على فاعلية التطبيق والتنفيذ من جهة، ومدى قبول المستهدفين من جهة أخرى، وفيما يلي بعض أهم هذه الأساليب (محمد، ٢٠١٣):

التدريب الفردي المباشر: العلاقة التدريبية قائمة مباشرة على الثقة والاحترام بين المدرب والمدير، وتركز على تطوير الأداء الوظيفي تحت مبادئ الجودة الشاملة للمدير؛ ليحقق الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد للإدارة المدرسية؛ ويوظف فيه المدرب العديد من المصادر لتطوير أداء المدير، ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة المدير على تعديل اتجاهاته وتغيير عاداته، وتطوير المهارات، وتحديد الأهداف وتوظيف استراتيجيات العمل، وتحسين فاعلية الإدارة (Steiner, 2007).

التدريب الجماعي: يتم تصميم التدريب الجماعي لمجموعات مكونة من مجموعة مديرين، لها مسؤوليات مماثلة وملتزمة، وتسعى لمستويات عالية في التحصيل ونتائج الطلاب، ويقدم خلالها المدرب ورش تدريبية، أو جلسات أو محادثات تمثل هدف مشترك لمديري المدارس المستهدفين (Olson, 2008).

التدريب في موقع العمل: يمكث المدرب يوماً كاملاً داخل المدرسة للمتابعة والملاحظة، ويتبع تقديم الدعم والتغذية الراجعة حول أداء المدير والأداء الوظيفي، ويتم ذلك بالاتفاق المسبق لتقديم الدعم، في جانب واحد من أولويات التطوير، التي يحددها المدير ويرغب في تطويرها (Simkins, 2009).

الجلسات التدريبية: هي الجلسات التي يتم فيها التدريب الفعلي، والتي تهدف للوصول إلى الوعي وتحمل المسؤولية، ويحاول المدرب معرفة القضايا والتحديات التي تواجه المدير، وزيادة وعيه بها، ويساعد المدرب المدير على جمع المعلومات وفهمها وتحليلها، ولا بد أن يكون جو الجلسة التدريبية مريح حتى يستطيع المدير مواجهة ومناقشة تحدياته، وبذلك يحفز المدرب المدير على تحمل المسؤولية لتنفيذ ما تعلمه وناقشه ووافق عليه (Norton, 2007).

المحادثات التدريبية: محادثة مقصودة ويعد لها مسبقاً، تركز على المدير ونقاط قوته وتحدياته، والغرض من المحادثة هو حفز التفكير والاداء المهني الذي يؤدي إلى تغيير الأداء، ولنجاح المحادثة لابد للمدرب أن ينصت جيداً، ويمكنه إعادة صياغة ما قاله المدير، ثم يتم طرح أسئلة فعالة وتقديم التغذية الراجعة للمدير (Norton, 2007).

جلسة التقييم: يقدم المدير في هذه الجلسة ما تم إنجازه من أعمال، ويعمل على تقديم تقييمه الذاتي لأدائه، ويقدم المدرب ملاحظاته ثم التغذية الراجعة حول الأداء، ولتطوير أداء المدير يمكن عقد جلسة تقييمية أخرى وفقاً لحاجة المدير ورغبته (Kaye, 2006).

التدريب عبر الهاتف: يُعد هذا الأسلوب مناسب للمدير الذي لا يتمكن من اللقاء الشخصي بالمدرب، بسبب المسافة أو الظروف، ويتم خلال هذه المكالمة تقديم الدعم وفقاً لحاجة المدير بناء على موعد يتم تحديده مسبقاً (Olson, 2008).

شبكة التدريب: التدريب الاحترافي عبر الانترنت لا يتم في جلسة واحدة، ويمارس من خلال مجموعة، لذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من المدربين، والمدربون في هذه الشبكة هم المدربون والاستشاريون والمتقاعدون وهيئات التدريس بالجامعات، ويستطيع المدير التواصل معهم إما بشكل مباشر أو عبر الإنترنت أو عبر الهاتف.

التدريب عبر الإنترنت: ويتم التدريب عبر المواقع الإلكترونية حيث يسهل الوصول إلى دورات التعليم الإلكتروني في أي وقت (التعليم عن بعد)، ويمكن الوصول إليها في العمل أو في المنزل، ووحدات التعلم الإلكتروني تشمل أنشطة وتمارين محاكاة للتدريب الاحترافي.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الأساليب الواجب توظيفها، حتى يؤدي التدريب الاحترافي ثماره المرجوة في إكساب مديري المدارس الأدوات والآليات المطلوبة، فالتدريب الاحترافي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي والإداري للمدير في المدارس الخاصة، ويعمل ذلك على تمكينه من تحديث وتطوير مهاراته ومعارفه وكفاءته بصفة مستمرة.

ثانياً: الجودة الشاملة وفق نموذج ديمينج: يعد مدخل الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الذي ساعد بدوره في تطوير إدارة المؤسسات، وبما أن الهدف الرئيس للجودة الشاملة للعملية التعليمية هو إرضاء الطالب والمعلم داخلياً، وأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل خارجياً والعمل على التحسين المستمر للعمليات التربوية وتطوير مستوى الأداء، وحيث أن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمر للأداء الوظيفي لمدير المدرسة، ولهذا تبنت المؤسسات التربوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمراً لا بد منه.

عرفت الجودة الشاملة على أنها "نشاطات تحسين مستمرة متعلقة بكل أفراد المؤسسة، وبكل الجهود المشتركة والمتكاملة لتحسين الأداء على كافة الأصعدة والمستويات (شعبان، ٢٠٠٩)".

وتُعرف الجودة الشاملة بأنها " إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، بحيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ومتواصل، لتحقيق توقعات المستفيدين داخلياً وخارجياً، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وفعالية عالية، وفي أقصر وقت ممكن" (النمر، ١٩٨٦).

أهداف الجودة الشاملة في التدريب الاحترافي: يوجد محاولات من بعض الباحثون منذ ظهور الجودة الشاملة في بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جراء ادماج التدريب الاحترافي، لزيادة المساعي في تطوير الأداء الوظيفي، وحتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وتبني مديري المدارس لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق وفيما يلي أهم هذه الأهداف (زين الدين، ٢٠٠٢):

- ١- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهاراتهم بهدف الاستفادة من كافة الطاقات من خلال تبني التنظيم الإداري لأساليب التدريب الحديثة ممثلة في التدريب الاحترافي.
- ٢- ترسيخ معايير ومفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ".
- ٣- تحقيق نقلة نوعية في التدريب الاحترافي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والارتقاء بمستوى المتدربين.
- ٤- الاهتمام بمستوى الأداء للمدربين وأعضاء هيئة التدريب من خلال المتابعة الفعالة وإجراءات تصحيحية لتنفيذ برامج التدريب والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام التدريبي (المدخلات - العمليات - المخرجات)
- ٥- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققها المدرب المحترف، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

- ٦- الوقوف على المشكلات التدريبية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها في مراكز التدريب التي تطبق نظام الجودة.
- ٧- التواصل التدريبي مع الجهات المعنية، والمدارس الخاصة والتي تطبق نظام الجودة بهدف تحديث برامج جودة التدريب وتطويرها بما يتفق مع مستوى الأداء الوظيفي.
- ٨- الارتقاء بمهارات مديري المدارس الخاصة، وقدراتهم ومساعدتهم على التمييز والإبداع الإداري، وحدوث تغيير في جودة الأداء الوظيفي.
- ٩- أن تتبع إدارة ومركز التدريب آليات حديثة لتوثيق وتعديل البيانات، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والذكاء الاصطناعي.
- ١٠- أن تحسن إدارة التدريب الاحترافي المجالات التدريبية التي تقدمها، والعمل على التحسين المستمر للارتقاء بمستوى أداء الكوادر البشرية.

ثالثاً: الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار المدير الوظيفي، ودرجة انسجامه مع العمل، وحاجته للتطوير، أو قصوره في أداء واجبات وظيفته، فهي أداة إصلاح وتطوير، ومن ثم يهدف الأداء الوظيفي إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى أنظمة المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه، إذ أن الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ودرجة المهارة والكفاءة التي يملكها، وجدية المدير في اكتساب الخبرات عبر الدورات التدريبية الحديثة والاستفادة منها.

يقصد بالأداء الوظيفي لمديري المدارس " المهام المنوطة بالمدير كمسؤول أول في المدرسة والمتمثل مستواها في الدرجة التي يتحصل عليها المدير من استجاباته واستجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة" (المسوري، ٢٠١٢). ويعرف أيضاً بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (صالح، ٢٠٠٤). يشير الأداء الوظيفي إلى "النجاح أو النتائج الإجمالية للموظف خلال فترة معينة مقارنة بمعايير العمل والمعايير والهدف"، وفي دراسة أخرى يعد الأداء الوظيفي "إجمالي القيمة المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي ينفذها الفرد على مدار فترة زمنية قياسية"، ويتحدد الأداء الفردي في معظم الأحيان عن طريق التحفيز والإرادة والقدرة على القيام بالمهمة، ويمكن أن تختلف أبعاد الأداء الوظيفي بين الوظائف، وهناك عدد كبير من المقاييس كمؤشرات للأداء الوظيفي للمديرين، فعادة تركز الأدبيات حول الأداء الوظيفي على عاملين الأول: أهمية الحفاظ على الأداء الوظيفي العالي من قبل الموظفين، والثاني: إيجاد أفضل الطرق لتحقيق أقصى قدر من الأداء الوظيفي، ولهذا يزيد الأداء الوظيفي العالي من القدرة التنافسية للموظفين، ويساعد في تحقيق الأهداف المستهدفة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ورضاهم الوظيفي (Hung, Yin Fah, & Wai Wong, 2020).

هناك العديد من الخصائص يتميز بها الأداء الوظيفي، تعد كأساس عند تطوير الأداء الوظيفي، حيث حدد بأن الأداء الوظيفي يرتبط بقدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة، ومدى تقديم الخدمة وجودتها، والتخطيط والتعاون، والاعتمادية، والجهد، والابتكار والإبداع، ونظراً لذلك يجب عدم الاعتماد على المعايير الرسمية التي يحددها الوصف الوظيفي، وإنما يجب أن يتسع القياس ليشمل كافة التوقعات، سواء التوقعات الرسمية أو غير الرسمية. (Bennett, 2000).

ويتبين ان هناك العديد من الخصائص يتميز بها الأداء الوظيفي ومنها كالتالي (جرادات، ٢٠٠٠):

- ١- الموضوعية، أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية.
- ٢- الواقعية، أي أن يكون الفعل مطابقاً للواقع.
- ٣- الصدق، ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه.

- ٤- الثبات، ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.
٥- الشمول، ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
٦- الاقتصاد، ويعني ألا يكون مكلفاً وأن يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات، بالإضافة إلى ألا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير.
٧- إمكانية التطبيق، بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه.

إجراءات الدراسة

عينة الدراسة: تعرف عينة الدراسة بأنها فئة جزئية من مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرداً تم اختيارهم من المديرين ببعض المدارس الخاصة والتي وقع الاختيار عليها، وقد استخدم الباحث البرنامج G*power في تحديد حجم العينة وفقاً للمحددات التالية:

حجم التأثير Effect Size: $\rho = 0.3$ ، وهو يعتبر حجم التأثير المتوسط.

ألفا α (الخطأ من النوع الأول) = ٠,٠٥ (احتمال رفض فرض العدم وهو صحيح)، أي بدرجة ثقة ٠,٩٥، حيث إن درجة الثقة $(-\alpha)$.

قوة الاختبار $Power (1-\beta) = 0.95$ ، حيث β تمثل الخطأ من النوع الثاني (احتمال قبول فرض العدم وهو خاطئ).

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء يدوياً علي مديري المدارس، ثم قام الباحثون بتلقي الردود عليها، وقد بلغ عدد القوائم الموزعة ١٠٠ قائمة استقصاء، تم استرداد ٦٥ قائمة بنسبة استجابة كلية ٦٥%، وتم اختيار ٥٥ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة صالحة للتحليل الإحصائي ٥٥% كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية للصالح	الصالح للتطبيق	المستبعد لعدم استكمال البيانات	العائد	الموزع	البيان
٥٥,٠%	٥٥	١٠	٦٥	١٠٠	عدد الاستبانات

أداة الدراسة: تم إعداد قائمة استقصاء حول " دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة" واشتملت تلك القائمة على ما يلي:

- بيانات ديموجرافية عن المستقصي منهم تشمل: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- محوران بحثيان يتعلقان بمتغيرات الدراسة كما يلي:

➤ المحور الأول: يمثل المتغير المستقل (التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة)

➤ المحور الثاني: يمثل المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وقد وضع الباحثون على غلاف الاستبانة أن المعلومات التي سيدلي بها المستقصي منهم ستعامل بسرية تامة، وأنه سيقتصر استخدامها على البحث العملي، ضماناً لحياضية الاستجابات وموضوعيتها.

وقد تم استخدام قياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستقصي منهم على لفرات الاستبانة كما يلي:

الاستجابة لا أوافق بشدة لا أوافق إلى حد ما أوافق أوافق بشدة
الدرجة ١ ٢ ٣ ٤ ٥

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٦، ثم قامت بإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية **Frequency Tables**: يستخدم في معرفة تكرار فئة متغير ما، ويفيد بصفة أساسية في توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتكرارات النسبية للاستجابات.
 - اختبار الاتساق الداخلي **Internal Consistency**: يقاس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بمعامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القائمة، والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، فإذا كان الارتباط موجباً ومعنوياً دل ذلك على الاتساق الداخلي بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها.
 - اختبار الثبات ألفا كرونباخ: تم استخدام اختبار المصدقية والثبات المعروف بمعامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** وتفسر بأنها معامل الثبات الداخلي بين الاستجابات، وتتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، ولذا فإن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل هي ٦٠% فأكثر، أما إذا كانت أقل فتعتبر المصدقية ضعيفة.
- التحليل الإحصائي للبيانات: يشمل التحليل الإحصائي للبيانات اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت كما يلي:
- اختبار الثبات والصدق (معامل ألفا كرونباخ): قام الباحثون بقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach alpha** وذلك لقياس مدى اعتمادية **Reliability** النتائج المتحصل عليها من العينة، واختبار ثبات المقاييس التي استخدمها الباحثون ومدى إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر و ١٠٠%، وإذا زاد هذه المقياس عن ٦٠% أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة، وفيما يلي تطبيق هذا المقياس على محاور الدراسة.

جدول (٢): قيم معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	الأقسام
٠,٩٨٨	٠,٩٧٦	التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة
٠,٩٧٣	٠,٩٤٦	الاداء الوظيفي
٠,٩٢٨	٠,٨٦٢	الاستبانة ككل

(*) معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهو الصدق البنائي **Structure Validity**.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات (٠,٨٦٢) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصدقية التي بلغت قيمها (٠,٩٢٨) ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لكل مجموعة.

ثالثاً: التحليل الوصفي واختبار فروض الدراسة: وبعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات تم رصد النتائج على النحو التالي:

أولاً: التحليل الوصفي لأراء عينة الدراسة حول المحور الاول في مدى إدراكهم لدور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة لتطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة

جدول (٣): مدى إدراك عينة الدراسة لدور للتدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة لتطوير الاداء الوظيفي (ن)
(٥٥=

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
١	يقوم التدريب الاحترافي بتحسين مستوى الأداء للمديرين بشكل فعال.	٤,٣١	٠,٦٦	٨٦,٢٠	٣
٢	يتوافر بالمدرسة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال.	٤,٠٩	٠,٧٢	٨١,٨٠	١٣
٣	يتوافق محتوى البرنامج التدريبي الاحترافي مع الاحتياجات الحقيقية للأنشطة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة.	٣,٩٨	٠,٧١	٧٩,٦٠	١٦
٤	تناسب الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي الاحترافي مع ما يقدم من موضوعات.	٣,٩٥	٠,٧٥	٧٩,٠٠	٢١
٥	أساليب التدريب التي تنفذ لمديري المدارس الخاصة متنوعة وحديثة ومناسبة.	٤,٠٢	٠,٨٢	٨٠,٤٠	١٥
٦	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	٤,٠٥	٠,٧٨	٨١,٠٠	١٤
٧	تساهم البرامج التدريبية الاحترافية في حل مشكلات العمل بشكل فعال.	٤,٢٩	٠,٦٦	٨٥,٨٠	٦
٨	البرامج التدريبية الاحترافية تلبى الاحتياجات الفعلية للعمل.	٤,٢٧	٠,٦٨	٨٥,٤٠	٩
٩	توجد آلية لمعرفة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية الاحترافية من أجل التحسين المستمر للخدمة.	٣,٩٦	٠,٧٢	٧٩,٢٠	١٨
١٠	ساهمت البرامج التدريبية الاحترافية في تحسين المهارات العلمية والعملية للمديرين لتقديم أداء أفضل للخدمة المقدمة.	٤,٢٠	٠,٧٠	٨٤,٠٠	١٢
١١	البرامج التدريبية الاحترافية تزود المديرين معارف ومهارات ومعلومات بطبيعة العمل التعليمي لتقديم نوعية أفضل للخدمة التعليمية للطلاب.	٤,٢٩	٠,٦٦	٨٥,٨٠	٦م
١٢	يحرص المتدربين على الالتحاق بالبرامج التدريبية الاحترافية لزيادة فرص الحصول على الترقية أو العلاوة.	٤,٢٤	٠,٦٩	٨٤,٨٠	١١
١٣	تساهم البرامج التدريبية الاحترافية في تحسين علاقات ومهارات الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة.	٤,٣١	٠,٦٣	٨٦,٢٠	٣م
١٤	يؤدى التنوع في أساليب الدورات التدريبية الاحترافية لزيادة إقبال المديرين عليها.	٤,٣٨	٠,٧١	٨٧,٦٠	٢
١٥	يسمح تنوع البرامج التدريبية الاحترافية في توجيه إمكانات المتدربين نحو الاتجاه الصحيح.	٤,٤٢	٠,٦٦	٨٨,٤٠	١
١٦	يتم تصميم البرامج التدريبية الاحترافية من خلال خطط تدريبية سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة	٣,٩٦	٠,٧٤	٧٩,٢٠	١٨م
١٧	يتم تصميم الدورات التدريبية الاحترافية بناء على تحليل احتياجات المديرين.	٣,٩٦	٠,٧٤	٧٩,٢٠	١٨م
١٨	يتم تصميم الدورات التدريبية الاحترافية بناء على الاطلاع على النظم التعليمية الإدارية الحديثة.	٣,٩٨	٠,٧٣	٧٩,٦٠	١٦م
١٩	يتم تطوير البرامج التدريبية الاحترافية بما يتماشى مع متغيرات بيئة العمل.	٣,٨٩	٠,٧٦	٧٧,٨٠	٢٢
٢٠	يتم إضافة برامج تدريبية جديدة قياسا لاحتياجات أو متطلبات سوق العمل.	٣,٨٨	٠,٧٧	٧٧,٦٠	٢٣
٢١	ترى أن الترشيح للدورات التدريبية الاحترافية يجب أن يتم بواسطة قيادات الإدارة التعليمية.	٤,٢٥	٠,٦٢	٨٥,٠٠	١٠
٢٢	تساهم البرامج التدريبية الاحترافية في السعى نحو الجودة الشاملة للأداء.	٤,٣١	٠,٦٦	٨٦,٢٠	٣م
٢٣	تساهم البرامج التدريبية الاحترافية بشكل كامل في تحقيق الأهداف العامة للعملية التعليمية.	٤,٢٩	٠,٦٦	٨٥,٨٠	٦م
	الاجمالي	٤,١٤	٠,٦٢	٨٢,٨٠	

من الجدول (٣) السابق أتضح الآتي:

١. حصلت العبارة رقم (١٥) ونصها "يسمح تنوع البرامج التدريبية الاحترافية في توجيه إمكانات المتدربين نحو الاتجاه الصحيح" بوزن نسبي (٨٨,٤٠%) على المرتبة الاولى ويعزي ذلك إلى دور التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة في تطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة يسمح بتنوع وتعدد البرامج التدريبية الاحترافية لتوجيه امكانات المتدربين البشرية والمادية والتكنولوجية نحو الاتجاه الصحيح.
٢. وحصلت العبارة رقم (١٤) ونصها " يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية الاحترافية إلى زيادة إقبال المديرين عليها." بوزن نسبي (٨٧,٦٠%) على المرتبة الثانية ويعزي ذلك إلى أن التنوع في أساليب الدورات التدريبية الاحترافية ما بين درس العمل والمحاضرة وتمثيل الأدوار والتدريب عبر الانترنت وغيرها من الأساليب التي تطبق خلال الدورات التدريبية الاحترافية، مما يؤدي إلى زيادة إقبال المديرين على هذه الدورات والاستفادة منها.
٣. حصلت العبارات (١٣، ٢٢، ١) على التوالي ونصهم "يقوم التدريب الاحترافي بتحسين مستوى الأداء للمديرين بشكل فعال"، و "تساهم البرامج التدريبية الاحترافية في تحسين علاقات ومهارات الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة"، "تساهم البرامج التدريبية الاحترافية في السعي نحو الجودة الشاملة للأداء" على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٦,٢٠%) للثلاث عبارات وقد يعزي ذلك إلى ان التدريب الاحترافي ينمي مهارات المتدربين ويحسن مستواهم في علاقات ومهارات الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة.
٤. وحصلت العبارة رقم (٤) ونصها "تناسب الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي الاحترافي مع ما يقدم من موضوعات" على وزن نسبي (٧٩,٠٠%) مما يدل على ان الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي الاحترافي تتناسب مع ما يقدم من موضوعات البرنامج الاحترافي.
٥. كما حصلت العبارة رقم (١٩) على الترتيب قبل الاخير ونصها " يتم تطوير البرامج التدريبية الاحترافية بما يتماشى مع متغيرات بيئة العمل" على وزن نسبي (٧٧,٨٠%) وذلك يعزي الى أن الدورات التدريبية الاحترافية تم تطويرها وتحديثها وتحسينها بما يتماشى مع متغيرات بيئة العمل الحالية التي تتميز بسرعة التغير وسرعة المعرفة وهذا يتناسب مع بيئة العمل التي تريد اصلاح، وتحديث، وتحسين، وتطوير.
٦. وحصلت العبارة رقم (٢٠) على الترتيب الاخير والتي تنص على "يتم إضافة برامج تدريبية جديدة قياسا لاحتياجات أو متطلبات سوق العمل" بوزن نسبي (٧٧,٦٠%) مما يعزي الى ان التدريب الاحترافي لديه برامج جيدة تساهم في احتياجات ومتطلبات سوق العمل وهو الهدف الاساسي من عمل البرامج التدريبية الاحترافية.

ثانياً: التحليل الوصفي لأراء عينة الدراسة في مدى إدراكهم لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة
جدول (٤): مدى إدراك عينة الدراسة للأداء الوظيفي (ن = ٥٥)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
١	يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة	٤,٥٥	٠,٥٠	٩١,٠٠	٧
٢	يستثمر جميع الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف إليها.	٤,٥١	٠,٥٠	٩٠,٢٠	٩
٣	يقوم بعملية التخطيط وفقاً للأولويات.	٤,٤٩	٠,٥٠	٨٩,٨٠	١٠
٤	يجمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له.	٤,٤٧	٠,٥٠	٨٩,٤٠	٢٠
٥	يخطط لجميع النشاطات التي سيتم تنفيذها.	٤,٤٩	٠,٥١	٨٩,٨٠	١٠م
٦	يخطط حسب الوقت اللازم للتنفيذ.	٤,٤٧	٠,٥٠	٨٩,٤٠	٢٠م
٧	يشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة.	٤,٤٧	٠,٥٠	٨٩,٤٠	٢٠م
٨	ينظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة من خلال عقد الاجتماعات المختلفة.	٤,٤٤	٠,٥٣	٨٨,٨٠	٣٢
٩	يحرص على تنظيم جميع الموارد (المادية والبشرية) بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان.	٤,٤٩	٠,٥١	٨٩,٨٠	١٠م
١٠	يتواصل مع المعلمين بهدف الإشراف على تنظيم العمليات التربوية.	٤,٤٩	٠,٥١	٨٩,٨٠	١٠م
١١	ينظم لقاءات حوارية مع الطلبة.	٤,٤٩	٠,٥١	٨٩,٨٠	١٠م
١٢	يوزع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة.	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,٢٠	٣
١٣	يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,٢٠	٣م
١٤	يراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة مصلحة الطلبة.	٤,٥٨	٠,٤٩	٩١,٦٠	١
١٥	يجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات المختلفة.	٤,٤٧	٠,٥٠	٨٩,٤٠	٢٠م
١٦	يتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية.	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,٢٠	٣م
١٧	يستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات.	٤,٥٣	٠,٥٠	٩٠,٦٠	٨
١٨	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦
١٩	يتواصل باستمرار مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي باختلاف مستوياتهم.	٤,٤٩	٠,٥٠	٨٩,٨٠	١٠م
٢٠	يتعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية.	٤,٥٨	٠,٥٠	٩١,٦٠	١م
٢١	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.	٤,٥٦	٠,٥٤	٩١,٢٠	٣م
٢٢	يستخدم وسائل اتصال حديثة مثل الأنترنت والمواقع الإلكترونية.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦م
٢٣	يوجد قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦م
٢٤	يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة.	٤,٤٩	٠,٥٤	٨٩,٨٠	١٠م
٢٥	يتابع تنفيذ الخطط التي تم وضعها.	٤,٤٩	٠,٥٤	٨٩,٨٠	١٠م
٢٦	يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر في المواقف المختلفة بهدف تعديلها.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦م
٢٧	يتابع بنفسه عملية التدريس في غرفة الصف.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦م
٢٨	يتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.	٤,٤٥	٠,٥٤	٨٩,٠٠	٢٦م
٢٩	يستمع إلى آراء أولياء أمور الطلبة وبأخذها بالحسبان.	٤,٤٩	٠,٥٤	٨٩,٨٠	١٠م
٣٠	يطلع المسؤولين على نتائج تقويم المعلمين للمناهج.	٤,٤٩	٠,٥٤	٨٩,٨٠	١٠م
٣١	يشجع المعلمين على تقويم المناهج.	٤,٤٧	٠,٥٤	٨٩,٤٠	٢٠م
٣٢	يوضح للمعلمين أسس التقويم التي يستخدمها في عملية تقييمهم.	٤,٤٧	٠,٥٤	٨٩,٤٠	٢٠م
	الإجمالي	٤,٥٠	٠,٤٨	٩٠,٠٠	

من الجدول (٤) السابق أتضح الآتي:

١. حصلت العبارة رقم (١٤،٢٠) ونصها "يراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة مصلحة الطلبة" و "يتعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية." بوزن نسبي (٩١،٦٠%) على المرتبة الاولى ويعزي ذلك إلى يجب اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مع مراعاة مصلحة الطلبة.
٢. حصلت العبارات رقم (١٢، ١٣، ١٦، ٢١) ونصها " يوزع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة" ، "يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب" ، "يتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية"، "يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة" بوزن نسبي (٩١،٢٠%) على المرتبة الثانية وذلك ويعزي الى انه لتطوير أداء مدير المدرسة يجب عليه تشكيل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة، مع توزيع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة والتواصل معهم بهدف الإشراف على تنظيم العمليات التربوية والتعامل معهم بعدالة وموضوعية ، ويتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، و للحصول على أداء جيد ومتطور يجب على المدير ان يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة
٣. حصلت العبارة رقم (١) ونصها "يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة" على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٩١،٠%) وذلك يعزي إلا التدريب الاحترافي يساعد المديرين على وضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة مما يحسن من ادائهم.
٤. وحصلت العبارات رقم (٤، ٦، ٧، ١٥، ٣٢، ٣١) التي تنص على " يجمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له" ، " يخطط حسب الوقت اللازم للتنفيذ" ، " يشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة" ، " يجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات المختلفة" ، يشجع المعلمين على تقويم المناهج " ، " يوضح للمعلمين أسس التقييم التي يستخدمها في عملية تقييمهم "على الترتيب العشرين بوزن نسبية (٨٩،٤٠%) ويعزي ذلك إلى انه للحصول على أداء جيد للمدير يجب عليه ان يجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات المختلفة التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له، وان يحدد الوقت اللازم للتنفيذ، وان يشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة مع تشجيع المعلمين على تقويم المناهج وان يوضح للمعلمين أسس التقييم التي يستخدمها في عملية تقييمهم.
٥. وحصلت العبارات رقم (١٨، ٢٢، ٢٣، ٢٦، ٢٧، ٢٨) التي تنص على " يشرك المعلمين في عملية صنع القرار، يستخدم وسائل اتصال حديثة مثل الأنترنت والمواقع الالكترونية، يوجد قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية، يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر المواقف المختلفة بهدف تعديلها، يتابع بنفسه عملية التدريس في غرفة الصف، يتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم". على المرتبة قبل الاخيرة بوزن نسبي (٨٩،٤٠%) ويعزي ذلك الى انه للحصول على جودة أداء للعمل وتطويره يجب على المديرين ان يشركوا المعلمين في عملية صنع القرار وان يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر المواقف المختلفة بهدف تعديلها، وان يستخدم وسائل اتصال حديثة مثل الأنترنت والمواقع الالكترونية مع وجود قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية، كما يجب على المدير ان يتابع بنفسه عملية التدريس في غرفة الصف ويتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.
٦. وحصلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " ينظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة من خلال عقد الاجتماعات المختلفة "على المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (٨٩،٠%) وذلك يعزي إلي يجب على المديرين التواصل مع اولياء امور الطلاب لرفع المستوى التعليمي والاخلاقي للطلاب.

ثالثاً: نتائج فروض الدراسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة طبقاً للمتغيرات الشخصية (النوع - المؤهل - سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة فرض الدراسة قام الباحثون باستخدام اختبارات للمجموعات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي

جدول (٥): دلالة الفروق في إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي والاداء الوظيفي طبقاً للنوع (ن=٥٥)

البيان	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب الاحترافي	ذكر	٣٢	٤,٠٦	٠,٦٣	موافق	١,١٦٢	غير دالة
	انثى	٢٣	٤,٢٦	٠,٦٠	موافق بشدة		
الأداء الوظيفي	ذكر	٣٢	٤,٤٧	٠,٤٨	موافق بشدة	٠,٤٢٩	غير دالة
	انثى	٢٣	٤,٥٣	٠,٤٨	موافق بشدة		

يتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي والأداء الوظيفي طبقاً للنوع عند مستوى دلالة ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة "ت" (١,١٦٢، ٠,٤٢٩)، على الترتيب، وذلك يعنى عدم وجود اختلاف بين المديرين الذكور و الاناث حول أثر التدريب الاحترافي على تطوير الاداء الوظيفي.

جدول (٦): دلالة الفروق في إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي والاداء الوظيفي طبقاً للمؤهل الدراسي (ن=٥٥)

البيان	مجموعة المقارنة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب الاحترافي	بكالوريوس/ليسانس	٣,٩٣	٠,٥٨	موافق	٥,٣٩٦	دالة عند ٠,٠١
	دبلوم دراسات عليا	٣,٨٤	٠,٢٢	موافق		
	ماجستير/دكتوراة	٤,٤٤	٠,٥٧	موافق بشدة		
الأداء الوظيفي	بكالوريوس/ليسانس	٤,٤٢	٠,٤٧	موافق بشدة	٢,٧٤٢	غير دالة
	دبلوم دراسات عليا	٤,٠٠	٠,٠٠١	موافق		
	ماجستير/دكتوراة	٤,٦٤	٠,٤٦	موافق بشدة		

يتضح من بيانات الجدول السابق

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بينهم في درجة إدراك عينة الدراسة للأداء الوظيفي طبقاً للمؤهل الدراسي عند مستوى دلالة ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة ف (٢,٧٤٢).

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي طبقاً للمؤهل الدراسي عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" (٥,٣٩٦)، وبإجراء المقارنات الثنائية باستخدام اختبار شيفيه اتضح وجود فرق دال احصائياً بين فئة الحاصلين على بكالوريوس او ليسانس وبين فئة الحاصلين على الماجستير والدكتوراة والجدول التالي يوضح ذلك..

جدول (٧): المقارنات الثنائية للتدريب الاحترافي طبقاً للمؤهل الدراسي

مجموعة المقارنة	فرق المتوسطات	
	بكالوريوس/ليسانس	دبلوم دراسات عليا
بكالوريوس/ليسانس	-	
دبلوم دراسات عليا	٠,٠٨٥	-
ماجستير/دكتوراة	*٠,٥٠٩	٠,٥٩٥

جدول (٨): دلالة الفروق في إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي والاداء الوظيفي طبقاً لسنوات الخبرة (ن=٥٥)

البيان	مجموعة المقارنة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب الاحترافي	أقل من ٥ سنوات	٣,٩٣	٠,٧٢	موافق	٦,٩٢١	دالة عند ٠,٠١
	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٣,٨٠	٠,٥٤	موافق		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤,٣٩	٠,٥٥	موافق بشدة		
الأداء الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	٤,٢٠		موافق بشدة	٢,٥٧٨	غير دالة
	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٤,٣٨		موافق بشدة		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤,٦١		موافق بشدة		

يتضح من بيانات الجدول السابق

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بينهم في درجة إدراك عينة الدراسة للأداء الوظيفي طبقاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة ف (٢,٥٧٨).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدراك عينة الدراسة للتدريب الاحترافي طبقاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة "ف" (٦,٩٢١)، وبإجراء المقارنات الثنائية باستخدام اختبار شيفيه اتضح وجود فرق دال احصائياً بين فئة سنوات الخبرة من ٥-١٠ سنوات وفئة من ١٠ سنوات فأكثر.

جدول(٩): المقارنات الثنائية للتدريب الاحترافي طبقاً لسنوات الخبرة

فرق المتوسطات			مجموعة المقارنة
من ١٠ سنوات فأكثر	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
		-	أقل من ٥ سنوات
	--	٠,١٣١	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات
-	*٠,٥٨٩	٠,٤٥٨	من ١٠ سنوات فأكثر

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الاحترافي وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة لاختبار فرض الدراسة قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط

جدول (١٠): متغيرات فرض الدراسة

النوع	المتغير
تابع	الأداء الوظيفي
تابع	التخطيط
تابع	اتخاذ القرار
تابع	التنظيم
تابع	المتابعة
تابع	التقييم
تابع	مهارات التواصل
مستقل	التدريب الاحترافي

أولاً: معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين التدريب الاحترافي وتطوير الاداء الوظيفي.
جدول (١١): معاملات الارتباط بين التدريب الاحترافي وتطوير الاداء الوظيفي

التدريب الاحترافي	التدريب الاحترافي الاداء الوظيفي
**٠,٦٥٢	الأداء الوظيفي
**٠,٦٥١	التخطيط
**٠,٦٧١	اتخاذ القرار
**٠,٦٨١	التنظيم
**٠,٦٢٩	المتابعة
**٠,٥٧٣	التقييم
**٠,٥٧٨	مهارات التواصل

** : دالة عند ٠,٠١

تشير بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين التدريب الاحترافي وتطوير الاداء الوظيفي بأبعاده (التخطيط - اتخاذ القرار - التنظيم - المتابعة - التقييم - مهارات التواصل)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٦٨١، ٠,٥٧٣).

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التدريب الاحترافي على تطوير الأداء الوظيفي.
جدول (١٢): نتائج تحليل انحدار التدريب الاحترافي على تطوير الاداء الوظيفي

معامل المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة ت "t"	قيمة ف	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد المصحح
التخطيط	الثابت	**٧,٣١	**٣٩,٠٣	٠,٦٥١	٠,٤١٣
	التدريب الاحترافي	**٦,٢٥			
اتخاذ القرار	الثابت	**٧,١١	**٤٣,٥٢	٠,٦٧١	٠,٤٤١
	التدريب الاحترافي	**٦,٦٠			
التنظيم	الثابت	**٦,٨٧	**٤٥,٨٢	٠,٦٨١	٠,٤٥٤
	التدريب الاحترافي	**٦,٧٧			
المتابعة	الثابت	**٧,١٧	**٣٤,٧٧	٠,٦٢٩	٠,٣٨٥
	التدريب الاحترافي	**٥,٨٩			
التقييم	الثابت	**٦,٠٦	**٢٥,٨٥	٠,٥٧٣	٠,٣١٥
	التدريب الاحترافي	**٥,٠٩			
مهارات التواصل	الثابت	**٥,٩٩	**٢٦,٦٠	٠,٥٧٨	٠,٣٢٢
	التدريب الاحترافي	**٥,١٦			
الأداء الوظيفي	الثابت	**٧,١٣	**٣٩,٢٥	٠,٦٥٢	٠,٤١٥
	التدريب الاحترافي	**٦,٢٧			

** : دالة عند ٠,٠١

** : دالة عند ٠,٠٥

تشير بيانات الجدول السابق إلى:

- معنوية نماذج الانحدار (اختبار ف) عند مستوى دلالة ٠,٠١, مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنماذج الانحدار وان المتغير المستقل الداخل في النماذج (التدريب الاحترافي) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (التخطيط - اتخاذ القرار - التنظيم - المتابعة - التقييم - مهارات التواصل).
- معنوية المتغيرات المستقلة والمعلمات المقدر (اختبار ت)، حيث ان قيمة ت لجميع النماذج دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- القدرة التفسيرية للنماذج من خلال قيمة معامل التحديد فاتضح الاتي**
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في التخطيط بنسبة ٤١,٣% وان التغير الحادث في مستوى التخطيط بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٤٩٨.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في اتخاذ القرار بنسبة ٤٤,١% وان التغير الحادث في مستوى اتخاذ القرار بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٥٢٣.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في التنظيم بنسبة ٤٥,٤% وان التغير الحادث في مستوى التنظيم بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٥٣٥.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في المتابعة بنسبة ٣٨,٥% وان التغير الحادث في مستوى المتابعة بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٤٨٩.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في التقييم بنسبة ٣١,٥% وان التغير الحادث في مستوى التقييم بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٤٩٠.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي المتمثل في مهارات التواصل بنسبة ٣٢,٢% وان التغير الحادث في مستوى مهارات التواصل بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٤٩٥.
- التدريب الاحترافي يفسر التغيرات الحادثة في الأداء الوظيفي بنسبة ٤١,٥% وان التغير الحادث في مستوى الداء الوظيفي بمقدار الوحدة يرجع الى التغير في التدريب الاحترافي بمقدار ٠,٥٠٤.

معادلة النموذج:

- التخطيط = ٢,٤٣٧ + ٠,٤٩٨ * التدريب الاحترافي
- اتخاذ القرار = ٢,٣٦١ + ٠,٥٢٣ * التدريب الاحترافي
- التنظيم = ٢,٢٧٦ + ٠,٥٣٥ * التدريب الاحترافي
- المتابعة = ٢,٤٨٨ + ٠,٤٨٩ * التدريب الاحترافي
- التقييم = ٢,٤٤٥ + ٠,٤٩٠ * التدريب الاحترافي
- مهارات التواصل = ٢,٤٠٦ + ٠,٤٩٥ * التدريب الاحترافي
- الأداء الوظيفي = ٢,٤٠٥ + ٠,٥٠٤ * التدريب الاحترافي
- وبالتالي نستطيع ان نرتب المتغيرات التابعة حسب تأثير التدريب الاحترافي عليها كالتالي:

١. التنظيم
٢. اتخاذ القرار
٣. التخطيط
٤. المتابعة
٥. مهارات التواصل
٦. التقييم

وبذلك تستطيع الباحثة القول ان التدريب الاحترافي يساعد في تطوير وتحديث الاداء الوظيفي بأبعاده (التخطيط - اتخاذ القرار - التنظيم - المتابعة - التقييم -مهارات التواصل).

وبذلك تم رفض فرض الدراسة القائل: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاحترافي وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة وقبول الفرض البديل القائل: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاحترافي وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة.

نتائج الدراسة

- يظهر للتدريب الاحترافي أثره الواضح على مديري المدارس الخاصة في تحسين المعارف والمهارات، والتطوير للأداء الوظيفي باستخدام نموذج ديمنج للجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:
- 1- ينعكس التدريب الاحترافي على المدرسة ويحولها إلى بيئة تعلم ويحث.
 - 2- يسهم التدريب الاحترافي في رفع مستوى تطلعات العاملين بالمدرسة.
 - 3- يعزز الاتجاهات الإيجابية نحو التطوير المهني والوظيفي.
 - 4- يسود الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي في ظل ثقافة تدعم العمل التعاوني.
 - 5- يرتقي بمهارات التعلم الذاتي والوعي بالقدرات الذاتية.
 - 6- يحسن مهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة من كافة المستويات حتى مديري المدارس.
 - 7- يتحول التدريب الاحترافي إلى ثقافة تنظيمية مع مرور الوقت.
 - 8- يتعامل بشكل علمي مع التحديات اليومية والأزمات.
 - 9- يبني الثقة والسرية بين المدير والمدرّب لمناقشة التحديات بدون تقييم.
 - 10- يقلل مشاعر العزلة لمديري المدارس من خلال تقديم الدعم المعنوي والطمأنينة.
 - 11- مركزية برامج التنمية المهنية لا تراعي الاحتياجات الفردية، وكذلك طول الفترة الزمنية اللازمة للتدريب الاحترافي، وتسبب كثرة الأعباء الملقاة على كاهل مدير المدرسة، وطول الفترة الزمنية للتدريب وجمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير إلى ضعف عملية التطوير.
 - 12- قلة توفر مدرّبين احترافيين ذوي خلفية تربوية، وتعدد الكفايات المطلوبة من المدرّب الاحترافي للقيام بعملية التدريب، فلا بد من التنسيق مع ديوان عام الوزارة ومؤسسات التعليم العالي لترشيح المدرّبين، ومراعاة معايير الكفاءة والخبرة التربوية عند اختيار المدرّبين الاحترافيين، وتنظيم برامج إعداد وتأهيل المدرّبين الاحترافيين، ليتمكنوا من تنفيذ البرامج التدريبية.
 - 13- ضعف دافعية المدير للتدريب الاحترافي، وضعف قبول المدير نمط معين من الإدارة، أو الممارسات التي يقترحها المدرّب، ويمكن التغلب على ذلك بتطوير نظم التحفيز والمكافآت لتشجيع حضور برامج التدريب الاحترافي.

التوصيات

- 1- قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت إلى أن التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وفي ضوء تلك النتائج يوصي بما يلي:
 - 1- زيادة الاهتمام بالتركيز على خدمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية بدرجة عالية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
 - 2- ضرورة الاهتمام باستخدام استراتيجيات تدريب فاعلة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على مفاهيم وأهداف الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقها في التربية والتعليم.
 - 3- تدريب المديرين على استخدام معايير الجودة الشاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توظيف نماذج أخرى للجودة الشاملة.
 - 4- ضرورة إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب ويراعي معايير الجودة الشاملة.
 - 5- متابعة البحث في أساليب تقويم عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة في ضوء مستجدات العصر؛ للوصول إلى دراسات تقييمية لبرامج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري بهدف تطوير العملية التدريبية؛ لتواكب المستجدات من متغيرات العصر المتعددة.
 - 6- إجراء دراسة تهدف للوقوف على واقع جودة معايير أداء مديرات المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المراجع

- إبراهيم محمد المحاسنة. (٢٠١٣): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والطبع.
- أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أسامة محمد جرادات. (٢٠٠٠): التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- إياد عبد الله شعبان. (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار زهران للنشر.
- جمال محمد أبو الوفا. (٢٠١٠): الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، مج ٢١ (ع ٢٨)، ص ص ٢١٤-٢٣٦.
- حمد عبد القادر المسوري. (٢٠١٢): واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ (ع ٢٠١)، ص ص ٥٦٥-٦٨٨.
- رجاء محمود أبو علام. (٢٠٠٣): مدخل إلى مناهج البحث التربوي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- سعود بن محمد وآخرون النمر. (١٩٨٦): الإدارة العامة الأسس والوظائف (المجلد ط ٤). الرياض: دار الفرزدق للنشر والتوزيع.
- صادق يوسف الأسود. (١٩٩٠): علم الاجتماع السياسي (أسسه وأبعاده). العراق: مطبعة دار الحكمة، جامعة بغداد.
- فريد عبد الفتاح زين الدين. (٢٠٠٢): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. القاهرة: مكتبة النهضة.
- محمد عبد الحميد لاشين. (٢٠١٩): آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية: دراسة حالة على محافظة بني سويف. مجلة العلوم التربوية، ١٢٨-١٦١.
- محمد فالح صالح. (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل). عمان، الأردن: دار الحامد.

- نعيمة سعيد محمد. (٢٠١٣): التدريب الاحترافي (Coaching) مدخل للتنمية المهنية لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ص ٧٨.
- Bennett, T. (2000). A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 59, 612-623.
- Federation, I. C. (2006). Retrieved 3 17, 2012, from <http://www.coachfederation.org>.
- Heames, J. T. (2006). The Evolution of the Concept of the "Executive" From the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 29-41.
- Hung, G. C., Yin Fah, B. C., & Wai Wong, R. K. (2020). Four-Frame Leadership Orientations and Job Performance amongst Jakarta Working Adults. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (2), 787-794.
- Kara, S., Ibbotson, S., & Kayis, B. (2014). Sustainable product development in practice: An international survey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6), 848-872.
- Kaye, E. A. (2006). Investing in Leadership to Grow Profitability: Executive Coaching for the Senior Management Team. *Illinois Banker*, 91(5), 24.
- maajim. (2021). Retrieved 3 23, 2021, from <https://www.maajim.com/questions/ma-maan-ttor>.
- Norton, J. (2007). Adding Layers of Support: Alabama's Program Helps Site-Based Coaches Succeed. *National Staff Development Council*, 28(1), 20-30.
- Olson, P. O. (2008). A Review of Assumptions in Executive Coaching. *the Coaching Psychologist*, 4(3), 151-159.
- Steiner, L. &. (2007). Principal as Instructional Leader: Designing A Coaching Program That Fits. Center for Comprehensive School Reform and Improvement(Issue Brief).

THE ROLE OF PROFESSIONAL TRAINING ACCORDING TO THE DEMING MODEL OF TOTAL QUALITY IN DEVELOPING THE JOB PERFORMANCE OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS

Heba G. Bayoumi⁽¹⁾; Jehan A. Ragb⁽²⁾ and Suzan M. El- Mahdy⁽³⁾

- 1) Post Grad Student, Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University.3) Faculty of girls, Ain Shams University

ABSTRACT

The study aimed to "determine the role of professional training to develop the job performance of private school principals according to the Deming model of total quality." The researcher dealt with a presentation of the population and sample of the study, in addition to a

description of the study variables, then clarifying the statistical methods used in the analysis. And the implementation of the survey list directed to the sample items, which amounted to (55) items, and statistical analysis was used to verify the validity of the study's hypotheses. According to Deming's Total Quality Model, the alternative hypothesis is accepted that there is a statistically significant relationship between professional training and job performance development for private school principals according to Deming's Total Quality Model.

The study reached a number of recommendations, the most important of which were, Increasing the attention to focus on serving the training programs to the training needs to a high degree during the implementation of the training Programs .The necessity of paying attention to the use of effective training strategies in the process of identifying training needs based on the concepts and objectives of total quality, and then applying them in educational institutions.

Keywords: Role - Professional Training - Deming Model of Total Quality - Development - Job Performance.