

## درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين العاملين في مديرية التربية بدمشق

الدكتور أحمد صلاح علي

دكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

رئيس وحدة إدارة الجودة في المركز الوطني لتطوير المناهج التربوية/ وزارة التربية

### الملخص

هدف البحث التعرف إلى درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، وتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في مديرية التربية دمشق البالغ عددهم حسب الدليل الإحصائي الصادر عن دائرة التخطيط والإحصاء في محافظة دمشق لعام 2023 (952) موظفًا وموظفة، (359) ذكور، و(593) إناث، واستخدم الباحث استبانة مكوّنة من (30) فقرة كأداة للبحث، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتكوّنت عينة البحث من (90) موظفًا وموظفة، حيث تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصّل الباحث إلى النتائج التالية:

- بلغت درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق (3.80) وهي درجة مرتفعة، مما يعني أنّ الأساليب الجيدة في تقييم الأداء الإداري ستؤدي إلى تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي.
  - بلغت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق (3.10) وهي درجة متوسطة، مما يعني أنّ ممارسة هذا التخطيط يتأثر بشكل مقبول بعمليات تقييم الأداء الإداري، الأمر الذي يشجّع القائمين على هذه الإدارة على تعزيز توظيف هذه العمليات في تحسين أداء العاملين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، بين درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، أي أنّ هذه المتغيرات كان لها تأثير على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستفادة من عمليات تقييم الأداء الإداري.
- الكلمات المفتاحية: التقييم، الأداء الإداري، التخطيط الاستراتيجي.

## مقدمة:

تُعدّ مواكبة عملية تقويم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على تطوير عملها بحيث يتمّ تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها الموظفون بما ينسجم مع نتائج هذا التقويم، كما يُساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المؤسسة على بناء الثقة بين الموظفين العاملين فيها والإدارة المسؤولة عنهم (المهدي وهيبة، 2002، ص175).

وتعتمد عملية تقويم الأداء على تحديد عدّة عناصر، وهي: أهداف المنظّمة، والغاية من تقويم الأداء، ومجالاته، ومعايره، بالإضافة إلى انتقاء أنسب طرق التقويم، وشرح آلياته للرؤساء والمرؤوسين حتى يتمّ تهيئة أرضية مناسبة لعملية التقويم، وتدريب الرؤساء على طرق التقويم المتعددة (اليحيوي، 2006، ص3).

ويعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه تحسّب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، وأنه نشاط حاشد من أجل بلوغ أهداف محددة، وإدارة الظروف لتحقيق تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (أبو هاشم، 2007، ص3)، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة التعليمية وبين البيئة المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وقد توصلت دراستا (Turmp, 2000) و (Paine, 2000) إلى أهمية أن تكون المؤسسة التربوية على أهبة الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال مساعدة التخطيط الاستراتيجي المسؤولين التربويين على وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكاناتها ومواردها المتاحة، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحتملة.

ونظراً لأهمية قطاع التربية بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، وضرورة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التربوية، وذلك عن طريق معرفة أدائها بدقّة من خلال عمليات تقويم شاملة ترصد الاحتياجات ومتطلبات التطوير، فقد اختار الباحث القيام بهذا البحث لمعرفة درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري في التخطيط الاستراتيجي في مديرية تربية دمشق، حيث يلعب هذا التخطيط دوراً أساسياً وهاماً في سير العملية التعليمية، وتطويرها.

## أولاً- مشكلة البحث:

تعدّ المؤسسة التربوية من أهم المؤسسات التي تعمل على تزويد المواطنين بالقيم والمبادئ والسلوكيات التي تساعدهم على الاندماج في المجتمع، والتواصل البناء بما يحقق مصالح الدولة، وأهدافها الحالية والمستقبلية.

ونتيجة لهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسات التربوية، يأتي الدور الذي تقوم به عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تشكل الخطوة الأولى والأساسية في العمل على تحقيق رسالة

المؤسسة ورؤيتها والهدف من وجودها.

ولكي يكون التخطيط الاستراتيجي مبنياً على أسس علمية ومنهجية، لا بدّ من إجراء عملية تقييم شاملة ومستمرة لأداء المؤسسة بحيث يتم تحديد احتياجاتها، ونقاط القوة والضعف فيها، وفرص التطوير الممكنة، وصولاً في النهاية إلى رضا مهني عالٍ، وأداء يتصف بالجودة (الخصيري، 2003، ص 21). وبالنظر حالياً إلى الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق نجد أنها تتكوّن من العديد من الدوائر الفرعية، والتي بدورها تنقسم إلى شعب، تقوم بوظائف إدارية تنظيمية الهدف منها الوصول إلى الأهداف التربوية التي حدّدها النظام الداخلي لوزارة التربية في سورية (غدير، 2004، ص 3).

وأثناء قيام الباحث بزيارة ميدانية إلى مديرية تربية دمشق - قابل من خلالها بعض العاملين فيها - لاحظ أنّ قسماً كبيراً منهم يرغب بأن تكون هناك عملية تقييم أداء لعمله، لتكون أساساً واضحاً لترقيته وترقيته ومكافأته، وأشارت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير أداء الموارد البشرية كدراسة (السعدي، 2008)، ودراسة (سامي، 2010) إلى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في وضع خطط التطوير الاستراتيجي للمؤسسة التربوية، وتعدّ عمليات تقييم الأداء أحد أهم هذه العوامل، لذلك من الضروري معرفة درجة تأثير هذه العمليات، وجوانب هذا التأثير، ومن هنا أتى هذا البحث ليجيب عن الإشكالية التي تتمثل في السؤال الآتي:

### ما درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مديرية التربية بمحافظة دمشق؟

ثانياً- أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

#### - الأهمية النظرية:

- 1- يركّز البحث على عمليات تقييم الأداء الإداري، التي تعدّ من أهم العمليات الإدارية التي تساعد المؤسسة، وخاصة التربوية على تحقيق أهدافها.
- 2- أهمية دور الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق في تقديم الخدمات التربوية للطلاب، وأولياء الأمور، وغيرهم في الجمهورية العربية السورية.

#### - الأهمية العملية:

- 1- أهمية توظيف نتائج تقييم الأداء الإداري في التخطيط الاستراتيجي، من حيث وضع الأهداف التربوية، وسدّ الفجوات التدريبية، وتحسين العمل باستمرار.
- 2- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي في اعتماد منهجية وآلية جديدة لتقييم الأداء الإداري في مديرية تربية دمشق.

ثالثاً- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- دراسة درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.
- 2- دراسة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.
- 3- دراسة بعض المتغيرات التي تلعب دوراً هاماً في درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

4- تقديم مقترحات لتعزيز استخدام آليات جديدة لتقويم الأداء تحسّن من ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

رابعاً- أسئلة البحث:

1- ما درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

2- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

4- ما المقترحات لتعزيز استخدام آليات جديدة لتقويم الأداء تحسّن من ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

خامساً- مصطلحات البحث، وتعريفاته الإجرائية:

1- **التقويم ( Evaluation )**: يُعرّف التقويم بأنه البحث عن فاعلية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية له، والتقويم مبني على أساسين مهمين هما: جمع المعلومات والبيانات عن طريق القياس، ومن ثم إصدار الأحكام في ضوء ذلك (محمد، 2013، ص 230).

ويُعرّف التقويم بأنه عملية لازمة وضرورية لأي عمل، خاصة إذا كان العمل تربوياً وتعليمياً، فعن طريقه يتم ملاحظة التنفيذ، والتأكد من أنه يسير في الاتجاهات المحددة والموضوعة مسبقاً، وهو يمثل آخر مرحلة في العملية الإدارية.

ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنه العمليات التي تقوم بها الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق من تحديد لمعايير التقويم، ووضع برامجه، وتنفيذه، والاستفادة من نتائجه للوقوف على أداء الموارد البشرية فيها بغية تحديد احتياجاتها ومتطلباتها، لتلبيتها وتحسين مستوى أدائها.

2- **الأداء الإداري ( Administrative Performance )**: يُعرّف الأداء الإداري بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (الخصيري، 2003، ص 11).

ويعرّف الباحث الأداء الإداري إجرائياً بأنه: محصلة النتائج والمخرجات التي تؤديها الموارد البشرية العاملة في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهام والمسؤوليات والأعمال التي يتم تكليفها بها من قبل الجهات الإدارية الأعلى.

3- **التخطيط الاستراتيجي (strategic planning)**: هو العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، في المحيط الخارجي للمنظمة (عسكر، 1987، ص 106).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية علمية تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية (مديرية تربية دمشق)، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة، ووضع أهداف واستراتيجيات وسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### سادساً- الدراسات السابقة:

##### - الدراسات العربية:

1- دراسة العلي (2007) الأردن: بعنوان "عمليات تقييم الأداء الإداري في المدارس الثانوية بالأردن" هدفت الدراسة التعرف إلى عمليات تقييم الأداء في المدارس الثانوية في الأردن، والإجراءات المستخدمة في هذا التقييم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق بين المستجيبين وفقاً للمسمى الوظيفي والجنس، والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية ووضع إجراءات مقترحة لتطوير عمليات التقييم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بالتقييم التربوي، وإعداد استبانة تكونت من (56) فقرة، وقد تألفت عينة الدراسة من (170) من مديري المدارس الثانوية و(130) من مساعدي مديري المدارس الثانوية.

وتوصل الباحث إلى أن أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها في تقييم الأداء هي الجوانب التعليمية والإدارية، وأن آراء أفراد العينة كانت تركز أغلبها على ضرورة اعتماد آليات موضوعية للتقييم، تستند إلى بيانات إحصائية دقيقة، وخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد.

2- دراسة (السعدي، 2008) فلسطين: بعنوان " دور آليات تقييم الأداء الإداري في تعزيز الكفاءة الوظيفية"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور آليات تقييم الأداء الإداري في تعزيز الكفاءة الوظيفية لدى عدد من الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداته استبانة مكونة من (50) فقرة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (60) من العاملين في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة أنه كلما كانت عمليات تقييم الأداء الإداري أكثر دقة وفعالية كلما ارتفعت الكفاءة الوظيفية للعاملين، وقدرتهم على أداء مهامهم، كما كان للمؤهل العلمي أثراً كبيراً في نجاح هذه العمليات.

3- دراسة (سامي، 2010) مصر : بعنوان " علاقة تقييم الأداء بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية "

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين تقييم الأداء والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (200) موظف وموظفة من مختلف المؤسسات الاقتصادية المصرية، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة قوية بين تقييم أداء العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما كان لمتغير الدورات التدريبية التي كانت تُقام بناءً على نتائج تقييم الأداء أثراً أكبر لديهم على اعتبار أنها كانت تلبي الحاجات الحقيقية لأفراد العينة.

#### 4- دراسة (شبلق،2012) فلسطين: بعنوان " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة "

هدفت الدراسة الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وطُبِّقت على عينة تكونت من (85) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وأن الاهتمام ببرنامج التطوير المدرسي يعزز أساليب التنبؤ ودراسة المستقبل، وقد حقق البرنامج نجاحاً جيداً في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وتوصل إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً في زيادة فاعلية الإدارة التربوية والمدرسية.

#### 5- دراسة (علي،2015) سورية: بعنوان " مشكلات تقييم الأداء الإداري في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية في محافظة دمشق "

هدفت الدراسة تعرف مشكلات تقييم الأداء في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية في محافظة دمشق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى أداة البحث الاستبانة، والتي تكوّنت من (30) بند مقسّمة إلى خمسة محاور تتناول خمسة مجالات من المشكلات، وطبق البحث في جميع المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية في محافظة دمشق والبالغ عددها (113) مدرسة ثانوية، حيث توصل الباحث إلى أن محور المشكلات التنظيمية كانت المحور ذو الدرجة الأعلى ( حسب إجابات أفراد العينة )، حيث لا توجد هناك مواعيد وإجراءات محدّدة لعملية تقييم الأداء، كما أن عملية التقييم بذاتها تتصف في أغلب الأحيان بالضبابية، وعدم الموضوعية.

- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة واكمان (Wakman,2009) England

#### " The Effectiveness of Performance Evaluation System In Product Development In Economic Institutions "

#### بعنوان " فعالية نظام تقييم الأداء في تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية "

هدفت الدراسة معرفة فعالية نظام تقييم الأداء في تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية في بعض المدن الصناعية الإنكليزية، واستخدم الباحث المنهج الميداني في بحثه، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة مع بعض العاملين في هذه المؤسسات (50) عاملاً وعاملة، كما قام الباحث بجمع البيانات حول المنتجات التي ينتجونها في مؤسساتهم، وقد توصل الباحث إلى أنه كان هناك علاقة طردية وثيقة بين فعالية نظام تقييم الأداء من جهة، ومستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما قدّم الباحث في نهاية البحث مجموعة من المقترحات التي تتعلق بمجالات وآليات التقييم.

#### 2- دراسة آلان (Alan,2011) Florida

## " The Role Of Evaluation Mechanisms In The Development Of The Work Of Teachers In Secondary Schools "

### بعنوان " دور آليات التقويم في تطوير عمل المدرسين في المدارس الثانوية "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الدور الذي تلعبه آليات التقويم المتبعة في المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا الأمريكية في تطوير عمل المدرسين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب المقابلة مع (47) من المدرسين والمدرسات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت بأن أفراد العينة أبدوا موافقة بنسبة 70% على الآليات التي يتم اتباعها في تقويمهم، وأن عملية التقويم تساعدهم على تطوير قدراتهم في المجالات التي يعانون من نقص فيها عن طريق البرامج التدريبية التي تُنظَّم بناءً على نتائج التقويم.

3- دراسة ويسلي ( Wesli، 2017 ) Germany

## " Evaluation Of Administrative Performance In Educational Institutions And Its Role In The Development Of The Educational Planning "

### بعنوان: " تقويم الأداء الإداري في المؤسسات التربوية، ودوره في تطوير التخطيط التربوي "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقويم الأداء الإداري في المؤسسات التربوية الألمانية، ودوره في تطوير التخطيط التربوي فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتوصل الباحث إلى أنه هناك علاقة وثيقة بين تقويم الأداء الإداري من جهة، وتطوير التخطيط التربوي من جهة أخرى، وأن لمتغير الدورات التدريبية أثر كبير في فعالية عملية تقويم الأداء، حيث بيّنت نتائج الدراسة أنه كلما زادت كمية ونوعية الدورات التدريبية، كلما كانت اتصّف التخطيط التربوي بالجودة والفاعلية.

### - التعقيب على الدراسات السابقة :

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تتفق عليه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسات (السعدي، 2008) و(سامي، 2010)، و(Alan,2011). كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على بناء استبانة لمعرفة درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتفق مع دراسات (علي، 2015) و(سامي، 2010) في حين اعتمدت بعض الدراسات الأخرى على المقابلة كأداة للدراسة كدراستي (Wakman, 2009) و(Alan,2011). وبالنسبة لعينة الدراسة، كانت عينة الدراسة في جميع الدراسات السابقة متنوعة بين مدرسين، ومدراء مدارس، وعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية، وهذا لا يتفق مع عينة الدراسة الحالية التي كانت من الإداريين العاملين في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء صورة عامة حول موضوع تقويم الأداء الإداري، والأفكار الرئيسية التي يجب تضمينها في أداة الدراسة، للحصول على بيانات يمكن الاستفادة منها في

بناء صورة عن واقع تقويم الأداء في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، ودوره في ممارسات التخطيط الاستراتيجي فيها.

### سابعاً- الإطار النظري للبحث:

**1- الأداء الإداري:** يعدّ الأداء الإداري العنصر الأهمّ في نجاح المؤسسة، فالقرارات الإدارية الناجحة، والأداء الفعّال من قبل العاملين سبب رئيسي لتحسين مستوى المؤسسة ومخرجاتها، في حين أن انخفاض الأداء، والتسرّع في اتّخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

وعند النظر إلى عناصر الأداء الإداري نجد أنّه يتكوّن من مجموعة من العناصر أهمّها:

**1/1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامّة، والمهارات الفية والمهنية والخلفية العامّة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

**1/2- نوعية العمل:** وتتمثّل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**1/3- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظّف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والجهود المبذولة من أجل إنجاز العمل.

**1/4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجديّة والتفاني في العمل، وقدرة الموظّف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (عبد الزهرة، 2011، ص 8).

يتّضح مما سبق تشابك العناصر التي يتكوّن منها الأداء الإداري، مما يتطلّب من القائمين عليه ضرورة التنسيق، وجمع البيانات بغية اتّخاذ القرارات الإدارية الأنجح والأقدر على تحقيق فعالية إدارية عالية.

### 2- أهداف تقويم الأداء الإداري:

اختلف الكتاب والباحثون والمتخصصون في الأدب الإداري في تحديد أهداف تقويم الأداء الإداري، فبعضهم تعمّق وتوسّع في كتاباته واقتصر البعض الآخر على تصنيفها، وفيما يلي نستعرض موجزاً لأهداف الأداء الإداري في توفير معلومات مفيدة للمؤسسة وهي:

**2/1- تقديم معلومات للإداريين عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم الإدارية والعلمية في المؤسسة التربوية.**

**2/2- تحديد خصائص الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.**

**2/3- التعرف إلى الأعمال الخاصة التي يمكن أن تسندّها المؤسسة إلى الفرد.**

**2/4- تحديد إمكانية ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز.**

**2/5- تحديد أوجه التطوّر التي تنشدها المؤسسة في أداء الفرد، ومدى الحاجة لتطويره من خلال إشراكه في دورات تدريبية (ماهر، 2001، ص 289).**

**2/6- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين في المؤسسة التي يعملون بها.**

2/7- رفع مستوى أداء العاملين الإداريين، واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم يساعدهم على التقدم والتطور (الهييتي، 2003، ص 201).

2/8- زيادة شعور الإداريين بالعدالة تعني بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة، مما يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويندفعون إلى العمل باجتهد وإخلاص وتوفير نجاح أدائهم باحترام وتقدير (سالم وصالح، 2007، ص 103).

يتضح مما سبق أن للأداء الإداري أهدافاً متعددة تصب في النهاية في مصلحة المؤسسة والعاملين فيها، ولكن هناك العديد من العوامل والأمور التي يجب مراعاتها لتحقيق فعالية هذا الأداء الإداري، سنتحدث عنها في الفقرة الآتية.

### 3- التخطيط الاستراتيجي:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من أكثر المفاهيم الإدارية تأثيراً في عمل المؤسسات كونه يمثل أسلوباً في التفكير، والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمّى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أنّ رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كلّ أطرافه بلا ريب.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (خطّاب، 1989، ص 4).

وترى سكيك (2008) أنّ أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

- إيجاد إطار عام لترشيد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.
- سيطرة الإدارة على الموارد المادية والبشرية المتاحة، وترشيدها، في حدود صلاحياتها.
- تشخيص آثار العوامل البيئية، وتحديد المعوقات أمامها والفرص المتاحة لها، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة، وتوعية المديرين لأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الحوار المستمر والمثمر بين الإدارتين العليا والوسطى فيما يتعلّق بموضوع التنفيذ، والاستشارة، بخصوص مستقبل المنظمة (سكيك، 2008، ص 38).

ثامناً- الإطار الميداني للبحث:

1- منهج البحث: أتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ودراسة أوصافها الدقيقة، والتي يمكن من خلالها تحقيق تقدّم كبير في حل المشكلات (العساف، 2003، ص 191).

2- مجتمع البحث وعينته: تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من جميع الإداريين العاملين في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق والبالغ عددهم حسب الدليل الإحصائي الصادر عن دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية في محافظة دمشق لعام 2023 (952) موظّفاً وموظفة، (359)

ذكور، و(583) إناث، وقد تمّ استخدام أسلوب العيّنة العشوائية البسيطة حيث بلغ عدد أفراد العيّنة (90) موظفًا وموظفة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي.

### جدول رقم (1) خصائص أفراد العينة وفق متغيرات البحث

مستويات المتغير		المتغير	
دكتوراه 17	ماجستير 23	إجازة جامعية 50	المؤهل العلمي
أكثر من 10 سنوات 42	من 5-10 سنوات 23	أقل من 5 سنوات 25	سنوات الخبرة
أكثر من 4 دورات 30	من 2 - 4 دورة 24	أقل من دروتين 26	عدد الدورات التدريبية الإدارية

### 3- حدود البحث:

- البشرية: الإداريون العاملون في مديرية التربية بمحافظة دمشق.
- الزمانية: تمّ إجراء البحث في عام 2023.
- المكانية: مديرية التربية في محافظة دمشق.

4- أداة البحث: قام الباحث بإعداد استبانة تتعلق بدرجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري، في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث واستطلاع رأي عيّنة من الإداريين العاملين في مبنى الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وقد تكوت الاستبانة من مجالين (درجة تأثير عمليات تقويم الأداء، ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي)، وقام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالين الرئيسيين اللذين شملتهما الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (33) فقرة.
- تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء والمختصين وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم.
- التحقق من صدق وثبات الاستبانة.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، والتي اشتملت على (30) فقرة.
- تطبيق الاستبانة على عيّنة البحث، وتحليل البيانات وتفسيرها.

1/4- صدق الاستبانة: وهو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه (ملحم، 2000، ص 287).

1/1/4- الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمحاضرين في كليات التربية في الجامعات السورية (ملحق رقم

1)، وطلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية كل عبارة ومناسبتها لكل محور، وبناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات تم استبدال بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها.

### جدول رقم (2) بعض تعديلات السادة المحكمين على أداة البحث

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
توجد معايير لتقييم الأداء الإداري في المديرية.	تُحدّد في الإدارة الفرعية معايير تقييم الأداء الإداري.
يتم الاحتفاظ بنتائج عمليات تقييم الأداء.	يتم الاحتفاظ بنتائج عمليات تقييم الأداء بشكل مؤتمت للرجوع إليها.
يُخبر العاملون بنتائج عمليات تقييم أدائهم.	يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم مباشرةً بعد انتهاء عملية التقييم.
أضع رؤية المديرية.	أشارك في تحديد رؤية المديرية.
أحدّد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.

وقام الباحث بصياغة الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق رقم 2)، وقد تضمنت محورين أساسيين:

- المحور الأول: محور درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري، واشتمل على (15) فقرة .
- المحور الثاني: محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واشتمل على (15) فقرة .

**2/1/4- الصدق الذاتي ( الصدق الإحصائي )**: وهو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ إن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات الحقيقية التي أصبحت هي المحك الذي ينسب إليه صدق المقياس، ويكون الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك يكون الصدق الذاتي للمقياس ككل  $= \sqrt{0.805} = 0.897$  وهو معامل صدق مرتفع.

**3/1/4- صدق الاتساق الداخلي**: لحساب هذا الصدق، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) من أفراد العينة، وتمّ حساب معامل الارتباط بين بنود الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه، وذلك في كلا المجالين، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (3) قيم ارتباط كل من بنود مجالي الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه

المجال	عدد البنود	قيم الارتباط تراوحت بين:	مستوى الدلالة	القرار
درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري	15	0.927 - 0.749	0.00	دالّ
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	15	0.921 - 0.694	0.00	دالّ

**2/4- ثبات الأداة**: تم تحديد معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ cronbach Alpha، والثبات بالتنصيف (اختبار سبيرمان براون)، والثبات بالإعادة (معامل الارتباط بيرسون)، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول رقم (4) ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ، وسبيرمان براون، وبيرسون)

المجال	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	الثبات بالتصنيف اختبار سبيرمان براون	الثبات بالإعادة معامل الارتباط بيرسون
درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري	15	0.814	0.825	0.875**
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	15	0.699	0.952	0.877**
الاستبانة ككل	30	0.786	0.826	0.876**

وتعدّ هذه الأداة مناسبة لأغراض البحث حيث تتميز بصدق وثبات عاليين مما يعزز الثقة في استخدامها، فيمكن القول بأن هذه الاستبانة يُعتمد عليها في قياس ما أُعدت لأجله. ويوضّح الجدول رقم (5) فئات قيم المتوسط الحسابي المعتمدة في الأداة والمستوى المقابل لها.

جدول رقم (5) فئات قيم المتوسط الحسابي، والمستوى المقابل لها

درجات التطبيق	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
مرتفعة جداً	5	4,20 - 5
مرتفعة	4	3,41 - 4,20
متوسطة	3	2,61 - 3,40
ضعيفة	2	1,81 - 2,60
ضعيفة جداً	1	1 - 1,80

ثامناً - عرض النتائج، ومناقشتها:

1- السؤال الأول: ما درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق؟

لتحديد درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمجال (درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (6) يوضح ترتيب البنود حسب قيم المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع

العينة حول درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	تكشف عمليات تقييم الأداء الإداري عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة	4.14	0.78

		الفرعية.	
0.58	4.09	تجري عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية عبر عدة قنوات.	11
0.57	4.01	يتم الاحتفاظ بنتائج عمليات تقييم الأداء بشكل مؤتمت للرجوع إليها.	13
0.59	3.97	يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم مباشرة بعد انتهاء عملية التقييم.	14
0.62	3.95	توجد في الإدارة الفرعية خطة زمنية واضحة لإجراءات تقييم الأداء الإداري.	10
0.75	3.92	تُعتمد في الإدارة الفرعية أدوات تقييم مناسبة لغرض من التقييم وأسلوبه.	5
2.54	3.91	تؤثر نتائج عمليات تقييم الأداء الإداري على ترفيع الموظفين ونقلهم.	6
0.28	3.89	يُتصّف تقييم أداء العاملين في الإدارة الفرعية بالنزاهة والحيادية.	8
0.59	3.80	تتصّف عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية بالتنوع والشمولية.	9
3.28	3.73	يوجد في الإدارة الفرعية برنامج معتمد لتقييم الأداء الإداري للعاملين.	1
0.58	3.71	تُحدّد في الإدارة الفرعية معايير تقييم الأداء الإداري.	3
1.51	3.63	يُحدّد الأداء الإداري المطلوب تقييمه في الإدارة الفرعية.	2
0.69	3.61	يتم بناء البرامج التدريبية في الإدارة الفرعية بالاعتماد على نتائج عمليات تقييم الأداء.	12
0.72	3.53	يجري اختيار أسلوب التقييم بما يناسب نوع الأداء المطلوب تقييمه في الإدارة الفرعية.	4
0.63	3.39	تتصّف عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية بالاستمرارية.	15
0.98	3.80	المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق:

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.80)، وهو ضمن الدرجة المرتفعة (بين 3.41 و 4.20)، ويدل ذلك على موافقة أفراد العينة على درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري لدى المستويات المختلفة.
- الفقرات كلّها كانت إيجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إنّ كل النتائج مقبولة إحصائياً، وفوق الدرجة المرتفعة (بين 3.41 و 4.20).
- كانت أعلى نسبة في فقرة (تكشف عمليات تقييم الأداء الإداري عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الفرعية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.14)، بينما كانت أقل نسبة في فقرة (تتصّف عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية بالاستمرارية) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39)، وهذا يعني من وجهة نظر أفراد العينة ضرورة أن تكون عمليات تقييم الأداء الإداري مستمرة على مدار الوقت.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد على الفعالية الكبيرة لعمليات تقييم الأداء، والأثر الكبير الذي يمكن أن تتركه في جميع المجالات، وهذا مردّه إلى كون الموظف يشعر بثقة أكبر عندما يتم ملاحظة

أدائه وتقييمه، وبالتالي تزداد رغبته في العمل. وهذا يتفق مع دراسة (السعدي، 2008) التي أشارت إلى أنه كلما كانت عمليات تقييم الأداء الإداري أكثر دقة وفعالية كلما ارتفعت الكفاءة الوظيفية للعاملين، وقدرتهم على أداء مهامهم.

2- السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق؟

لتحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمجال (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (7) يوضح ترتيب البنود حسب قيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
4.28	2.60	أشارك في تحديد رؤية المديرية.	17
0.72	4.49	أراعي الوضع الحالي للمديرية وظروف العمل المحيطة بها أثناء مشاركتي في تحديد رؤية المديرية.	20
0.39	3.82	أساهم في توحيد الجهود الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية المديرية.	21
2.44	3.82	أحدّد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمديرية.	23
0.69	3.68	أشارك في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية.	25
0.69	3.47	أراعي جودة الاتصال والتواصل داخل المديرية.	28
0.62	3.46	أتابع وضع المديرية التنافسي بالنسبة لغيرها من المديريات.	30
0.53	3.44	أحدّد أثر التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على عملي في المديرية.	16
0.63	3.43	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.	27
0.57	3.31	أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنّبها أو الحدّ منها.	24
0.92	3.21	أضع خطة استراتيجية لتطوير قدراتي بناءً على نتائج تقييم أدائي في المديرية.	22
0.81	3.15	أقترح أفكار تطويرية تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدّمة في المديرية.	29
0.69	2.99	أرفع تقارير عمل دورية حول نسب الإنجاز ومعوقاته للمستويات الإدارية الأعلى.	26
0.29	2.70	أشارك في عمليات اتخاذ القرار في المديرية.	19
0.73	4.76	أعمل على تخطيط التغييرات في عملي بشكل مستمر.	18
1.07	3.10	المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق :

■ إنّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق قد بلغ (3.10) ، وهذه الدرجة تقع ضمن الدرجة المتوسطة (بين 2.61 و 3.40)، وبالتالي هذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا بدرجة متوسطة على معظم مفردات الاستبانة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.

■ الفقرات كلّها كانت إيجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة متوسطة، حيث إنّ كل النتائج مقبولة إحصائياً، وضمن الدرجة المتوسطة (بين 2.61 و 3.40).

■ كانت أعلى نسبة في فقرة (أعمل على تخطيط التغييرات في عملي بشكل مستمر)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.76)، بينما كانت أقل نسبة في فقرة (أشارك في تحديد رؤية المديرية) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.60).

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد على ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في وضع رؤية المؤسسة ليشعروا بأهمية آرائهم ودورهم في تطوير الخدمات المقدمة من قبل المديرية، بالإضافة إلى أهمية إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، حيث يجب عدم تجاهل آراء العاملين المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وهذا يتفق مع دراسة (سامي، 2010)، التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين تقييم أداء العاملين وتطوير قدراتهم مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

3- السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة تأثير عمليات تقييم الأداء الإداري وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتوضيح آراء أفراد العينة حول نتائج تحليل اختبار قيمة (t) المحسوبة للتعرف إلى مستوى دلالة كل مفردة عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك لمعرفة الفروق في آراء العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما قام الباحث بتوضيح آراء العينة حول نتائج تحليل اختبار قيمة (ف) لمعرفة الفروق في آراء العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبتغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتية توضح ذلك:

جدول رقم (8) نتائج تحليل اختبار قيمة (t) المحسوبة حول الفروق في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي
	0.05				

دالة	0.01	4.28	0.53	3.44	أحدّد أثر التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على عملي في المديرية.
دالة	0.01	4.10	4.28	4.76	أشارك في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.01	4.26	0.73	2.60	أعمل على تخطيط التغييرات في عملي بشكل مستمر.
دالة	0.01	3.98	0.29	2.70	أشارك في عمليات اتخاذ القرار في المديرية.
دالة	0.01	3.88	0.72	4.49	أراعي الوضع الحالي للمديرية وظروف العمل المحيطة بها أثناء مشاركتي في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.01	4.29	0.39	3.82	أساهم في توحيد الجهود الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية المديرية.
دالة	0.01	4.09	0.92	3.21	أضع خطة استراتيجية لتطوير قدراتي بناءً على نتائج تقييم أدائي في المديرية.
دالة	0.01	3.67	2.44	3.82	أحدّد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمديرية.
دالة	0.01	3.64	0.57	3.31	أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد منها.
دالة	0.01	4.19	0.69	3.68	أشارك في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية.
دالة	0.01	3.50	0.69	2.99	أرفع تقارير عمل دورية حول نسب الإنجاز ومواقفه للمستويات الإدارية الأعلى.
دالة	0.01	3.60	0.63	3.43	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.
دالة	0.01	4.71	0.69	3.47	أراعي جودة الاتصال والتواصل داخل المديرية.
دالة	0.01	3.76	0.81	3.15	أقترح أفكار تطويرية تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة في المديرية.
دالة	0.01	4.21	0.62	3.46	أتابع وضع المديرية التنافسي بالنسبة لغيرها من المديريات.
دالة	0.01	4.22			المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة (t) المحسوبة للمتوسط العام لأراء أفراد العينة حول علاقة درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق بلغت (4.22)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يوضح وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل العلمي الأعلى (الدكتوراه)، أي أن

المؤهل العلمي له تأثير كبير وقوي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستفادة من عمليات تقييم الأداء الإداري.

ويرى الباحث أن هذا يوضح الاتجاه نحو أفضلية أن يكون العامل في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق حاصل على مؤهل علمي عالي، حيث أنه من المتعارف عليه أنه كلما ارتقى المؤهل العلمي ارتفع مستوى الأداء، وزاد الفهم لمتطلبات تقييم وتطوير الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (السعدي، 2008) التي أكدت على أهمية عامل المؤهل العلمي في نجاح عمليات تقييم الأداء، وزيادة فعاليتها.

جدول رقم (9) نتائج تحليل اختبار قيمة (ف) حول الفروق في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدالة الفعلية	قيمة (ف)	فقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي
دالة	0.04	0.28	أحدّد أثر التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على عملي في المديرية.
دالة	0.02	0.56	أشارك في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.02	0.23	أعمل على تخطيط التغيرات في عملي بشكل مستمر.
دالة	0.03	0.79	أشارك في عمليات اتخاذ القرار في المديرية.
دالة	0.03	2.69	أراعي الوضع الحالي للمديرية وظروف العمل المحيطة بها أثناء مشاركتي في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.02	0.45	أساهم في توحيد الجهود الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية المديرية.
دالة	0.03	0.27	أضع خطة استراتيجية لتطوير قدراتي بناءً على نتائج تقييم أدائي في المديرية.
دالة	0.02	0.57	أحدّد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمديرية.
دالة	0.03	0.85	أتعزّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحدّ منها.
دالة	0.01	0.19	أشارك في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية.
دالة	0.02	0.03	أرفع تقارير عمل دورية حول نسب الإنجاز ومعوقاته للمستويات الإدارية الأعلى.
دالة	0.02	0.46	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.
دالة	0.03	0.95	أراعي جودة الاتصال والتواصل داخل المديرية.
دالة	0.02	0.45	أقترح أفكار تطويرية تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة في المديرية.

دالة	0.03	0.93	أتابع وضع المديرية التنافسي بالنسبة لغيرها من المديريات.
دالة	0.02	0.66	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة (ف) للمتوسط العام لآراء أفراد العينة حول علاقة درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق بلغت (0.66)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يوضح وجود فروق تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الأكثر خبرة (أكثر من عشر سنوات)، أي أن عدد سنوات الخبرة له تأثير كبير وقوي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستفادة من عمليات تقويم الأداء الإداري من وجهة نظر أفراد العينة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج يمكن تفسيرها بأن عامل الخبرة هو عامل أساسي في تطوير العمل في أي مؤسسة كانت، حيث أنه كلما ازدادت الخبرة ازدادت الكفاءة، وازداد المستوى العملي، وهذا مما ينعكس بالإيجاب على مستوى العمل.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (شبلق، 2012)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**جدول (10) نتائج تحليل اختبار قيمة (ف) حول الفروق في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية**

الدالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدالة الفعلية	قيمة (ف)	فقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي
دالة	0.03	0.27	أحدّد أثر التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على عملي في المديرية.
دالة	0.01	0.57	أشارك في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.02	2.13	أعمل على تخطيط التغييرات في عملي بشكل مستمر.
دالة	0.02	0.89	أشارك في عمليات اتخاذ القرار في المديرية.
دالة	0.01	0.72	أراعي الوضع الحالي للمديرية وظروف العمل المحيطة بها أثناء مشاركتي في تحديد رؤية المديرية.
دالة	0.02	4.93	أساهم في توحيد الجهود الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية المديرية.
دالة	0.03	0.22	أضع خطة استراتيجية لتطوير قدراتي بناءً على نتائج تقييم أدائي في المديرية.
دالة	0.02	0.47	أحدّد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمديرية.
دالة	0.01	0.84	أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد منها.
دالة	0.02	0.19	أشارك في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية.

دالة	0.03	0.01	أرفع تقارير عمل دورية حول نسب الإنجاز ومعوقاته للمستويات الإدارية الأعلى.
دالة	0.03	4.22	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير عمل المديرية.
دالة	0.04	0.83	أراعي جودة الاتصال والتواصل داخل المديرية.
دالة	0.02	0.43	أقترح أفكار تطويرية تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة في المديرية.
دالة	0.04	0.82	أتابع وضع المديرية التنافسي بالنسبة لغيرها من المديريات.
دالة	0.02	0.90	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة (ف) للمتوسط العام لآراء أفراد العينة حول علاقة درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق بلغت (0.90)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يوضح وجود فروق تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك لصالح الذين خضعوا لدورات تدريبية أكبر (أكثر من 4 دورات)، أي أن لهذه الدورات التدريبية تأثير في مستوى الأداء الإداري وممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارة التربوية الفرعية من وجهة نظر أفراد العينة.

وبرى الباحث أن هذه النتائج التي تشير إلى أن متغير عدد الدورات التدريبية يؤثر في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بعمليات تقويم الأداء الإداري، يمكن إرجاعها إلى أن كفاءة العاملين وقدراتهم ومهاراتهم تزداد كلما ازدادت عدد الدورات التدريبية، وخاصة التي تعزز وترفع من كفاءتهم في عملهم، وهذا يحفز الجهات المعنية على الإكثار من تلك الدورات المتعلقة بعمليات تقويم الأداء الإداري، لتحسين كفاءة العاملين لديها، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كل من دراسة (سامي، 2010)، ودراسة (Wesli, 2017)، والتي أكدت نتائجها على أنه كان لمتغير عدد الدورات التدريبية التي كانت تُقام بناءً على نتائج تقويم الأداء أثراً أكبر لدى العاملين على اعتبار أنها كانت تلبّي الحاجات الحقيقية لديهم.

**عاشراً- مقترحات البحث:** في ضوء أهداف البحث ونتائجه يقترح الباحث المقترحات الآتية:

- 1- قيام الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق بوضع برنامج واضح لتقويم الأداء الإداري بهدف تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي من قبل العاملين فيها.
- 2- تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق بناءً على نتائج تقويم الأداء الإداري لهم.
- 3- مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال تقويم الأداء، وكيفية توظيفه في خدمة أهداف الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق.
- 4- تشكيل فرق تخصصية في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق تكون مهمتها وضع معايير وأسس لتقويم الأداء الإداري، ورصد الاحتياجات والمستلزمات، وتقديم المقترحات لتطوير العمل.

5- القيام بدورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للعاملين في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق، للاستفادة منها في تحسين أداءهم.

### المراجع

#### - المراجع العربية :

- 1- أبو هاشم، محمد، (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 2- الخضيرى، محسن، (2003)، تقويم الأداء الإداري: منهج إداري لتطوير الأعمال، ط2، مكتبة مديولي، القاهرة.
- 3- خطاب، عائدة سيد، (1989)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 4- الدليل الإحصائي لدائرة التخطيط والإحصاء، (2023)، مديرية التربية في محافظة دمشق، سورية.
- 4- سالم، صالح، (2007)، الفعالية الإدارية في المؤسسات، ط2، دار المسيرة، غزة.
- 5- سامي، وافي، (2010)، علاقة تقويم الأداء بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- 6- سكيك، سامية اسماعيل هاشم، (2008)، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، مصر.
- 7- السعدي، أحمد، (2008)، دور آليات تقويم الأداء الإداري في تعزيز الكفاءة الوظيفية، مجلة آفاق الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، ص 96-115.
- 8- شبلاق، وائل، (2006)، دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- الصليبي، محمود عبد المسلم، (2008)، الجودة لشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لعملمهم وأدائهم، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (2).
- 10- عبد الزهرة، محمد، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 11- العساف، نواف سفر، (2003)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها برفع الروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 12- عسكر، سمير، (1987)، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 13- علي، احمد، (2015)، مشكلات تقويم الأداء الإداري في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

- 14- العلي، محمد، (2007)، عمليات تقييم الأداء في المدارس الثانوية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 15- غدير، باسم غدير، (2004)، الثورة التكنولوجية المعاصرة ودورها في تطوير العلاقات الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- 16- ماهر، أحمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، القاهرة.
- 17- محمد، مدبولي، (2013) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلد3، عدد18.
- 18- معجم المعاني، [www.almaany.com](http://www.almaany.com) عن الانترنت، تاريخ الدخول: 5/ 8 /2016 - 5:00.
- 19- ملحم، صالح، (2000)، التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، ص287.
- 20- المهدي، سوزان، وهيبة، حسام(2002) الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع استراتيجيات تقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة التربية، عدد26، جزء4.
- 21- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية في مدخل استراتيجي، ط1، دار الأوائل للنشر، عمان.
- 22- اليحيوي، صبرية (2006): تقييم الأداء التعليمي في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مجلد4، عدد18.
- المراجع الأجنبية:
- 1- Alan, Donald, (2011), The Role Of Evaluation Mechanisms In The Development Of The Work Of Teachers In Secondary Schools, Florida.
- 2- Pain, Jeffery (2000): Crisis Prevention And Respond :Is school Prepared? Organ School Study Council 217, Education Buildings Is 71 College of Education, University of Oregon Eugene ,OCCS, Bulletin.
- 3- Trump, Kenneth (2000) : Classroom Killers? Hall may hostages? How Scholl can prevent and manage school crisis, California.
- 4- Wakman, Stefan, (2009), The Effectiveness of Performance Evaluation System In Product Development In Economic Institutions, England.
- 5- Wesli, jean, (2017), Evaluation Of Administrative Performance In Educational Institutions And Its Role In The Development Of The Learning Process, Germany.

**The degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning Among the employees working in the Directorate of Education in Damascus**

**Abstract:**

The aim of the research is to identify the degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning in the educational sub-management in the Damascus Education Directorate. The

research community consisted of all employees working in the Damascus Directorate of Education, who numbered according to the statistical guide issued by the Department of Planning and Statistics in Damascus Governorate for the year 2023 (952) male and female employees, (259) males, and (593) females. The researcher used a questionnaire consisting of (30) paragraphs as a research tool. The researcher followed the descriptive analytical method to achieve the research objectives, and the research sample consisted of (90) male and female employees, and the most important results were the following:

- The degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning in the subsidiary educational administration in the Damascus Education Directorate reached (3.80) which is a high degree, which means that good methods in evaluating administrative performance will lead to the development of strategic planning practices.
- The degree of strategic planning practice in the educational administration subsidiary in the Damascus Education Directorate reached (3.10), which is a medium degree, which means that the practice of this planning is greatly affected by the processes of evaluating administrative performance, which encourages those in charge of this department to enhance the employment of these processes in improving the performance of employees.
- There are statistically significant differences due to the variables of educational qualification, number of years of experience, and number of training courses, between the degree of impact of administrative performance evaluation processes and the practice of strategic planning in the sub-educational administration in the Damascus Education Directorate, meaning that these variables had an impact on the practice of strategic planning by making use of the administrative performance evaluation processes.

**Keywords: evaluation, administrative performance, strategic planning.**

## ملحق رقم 1 ( أسماء السادة محكمي استبانة البحث )

الصفة الأكاديمية	مكان عمله	اسم المحكم
أستاذ	كلية التربية / جامعة دمشق	د. رمضان درويش
أستاذ	كلية التربية / جامعة تشرين	د. ثناء غانم
أستاذ	كلية التربية / جامعة حلب	د. عهد حورية
أستاذ مساعد	كلية التربية / جامعة تشرين	د. مطيعة أحمد
أستاذ مساعد	كلية التربية / جامعة دمشق	د. لينا علي
مدرّس	كلية التربية / جامعة دمشق	د. نوال مطلق
مدرّس	كلية التربية / جامعة دمشق	د. جميلة سكرية
مدرّس	كلية التربية / جامعة طرطوس	د. فداء سودان

## ملحق رقم 2 ( استبانة البحث بشكلها النهائي )

السادة العاملون في الإدارة التربوية الفرعية في مديرية تربية دمشق:

يقوم الباحث بتطبيق بحث بعنوان:

### درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري في ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لدى الموظفين العاملين في مديرية التربية بدمشق

ولتحقيق نتائج البحث تم إعداد هذه الاستبانة المقسمة إلى مجالين، لذا يرجى منكم الإجابة على بنودها،  
علماً أنه لن يتم استخدام هذه البيانات إلا بغرض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم

- المعلومات الشخصية:

المؤهل العلمي: - إجازة جامعية - ماجستير - دكتوراه

سنوات الخبرة: - أقل من خمس سنوات - بين 5 - 10 سنوات - أكثر من عشر سنوات

عدد الدورات التدريبية: - أقل من دورتين - بين 2-4 دورات - أكثر من 4 دورات

المجال الأول: درجة تأثير عمليات تقويم الأداء الإداري

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد في الإدارة الفرعية برنامج معتمد لتقويم الأداء الإداري للعاملين.					
2	يُحدّد الأداء الإداري المطلوب تقويمه في الإدارة الفرعية.					
3	تُحدّد في الإدارة الفرعية معايير تقويم الأداء الإداري.					
4	يجري اختيار أسلوب التقويم بما يناسب نوع الأداء المطلوب تقويمه في الإدارة الفرعية.					
5	تُعمد في الإدارة الفرعية أدوات تقويم مناسبة للغرض من التقويم وأسلوبه.					
6	تؤثر نتائج عمليات تقويم الأداء الإداري على ترفيع الموظفين ونقلهم.					
7	تكشف عمليات تقويم الأداء الإداري عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الفرعية.					
8	يتصّف تقويم أداء العاملين في الإدارة الفرعية بالنزاهة والحيادية.					

					9	تتصف عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية بالتنوع والشمولية.
					10	توجد في الإدارة الفرعية خطة زمنية واضحة لإجراءات تقييم الأداء الإداري.
					11	تجري عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية عبر عدة قنوات.
					12	يتم بناء البرامج التدريبية في الإدارة الفرعية بالاعتماد على نتائج عمليات تقييم الأداء.
					13	يتم الاحتفاظ بنتائج عمليات تقييم الأداء بشكل مؤتمت للرجوع إليها.
					14	يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم مباشرة بعد انتهاء عملية التقييم.
					15	تتصف عمليات تقييم الأداء الإداري في الإدارة الفرعية بالاستمرارية.

المجال الثاني: درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
16	أحدّد أثر التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على عملي في المديرية.					
17	أشارك في تحديد رؤية المديرية.					
18	أعمل على تخطيط التغيرات في عملي بشكل مستمر.					
19	أشارك في عمليات اتخاذ القرار في المديرية.					
20	أراعي الوضع الحالي للمديرية وظروف العمل المحيطة بها أثناء مشاركتي في تحديد رؤية المديرية.					
21	أساهم في توحيد الجهود الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية المديرية.					
22	أضع خطة استراتيجية لتطوير قدراتي بناءً على نتائج تقييم أدائي في المديرية.					
23	أحدّد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمديرية.					
24	أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد منها.					
25	أشارك في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المديرية.					
26	أرفع تقارير عمل دورية حول نسب الإنجاز ومعوقاته للمستويات الإدارية الأعلى.					
27	أساعد في تحديد مدى الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في					

					تطوير عمل المديرية.	
					أراعي جودة الاتصال والتواصل داخل المديرية.	28
					أفترح أفكار تطويرية تساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة في المديرية.	29
					أتابع وضع المديرية التنافسي بالنسبة لغيرها من المديريات.	30

---

---

## **The degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning Among the employees working in the Directorate of Education in Damascus**

### **Abstract**

The aim of the research is to identify the degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning in the educational sub-management in the Damascus Education Directorate. The research community consisted of all employees working in the Damascus Directorate of Education, who numbered according to the statistical guide issued by the Department of Planning and Statistics in Damascus Governorate for the year 2023 (952) male and female employees, (259) males, and (593) females. The researcher used a questionnaire consisting of (30) paragraphs as a research tool. The researcher followed the descriptive analytical method to achieve the research objectives, and the research sample consisted of (90) male and female employees, and the most important results were the following:

-The degree of impact of administrative performance evaluation processes on the practice of strategic planning in the subsidiary educational administration in the Damascus Education Directorate reached (3.80) which is a high degree, which means that good methods in evaluating administrative performance will lead to the development of strategic planning practices.

-The degree of strategic planning practice in the educational administration subsidiary in the Damascus Education Directorate reached (3.10), which is a medium degree, which means that the practice of this planning is greatly affected by the processes of evaluating administrative performance, which encourages those in charge of this department to enhance the employment of these processes in improving the performance of employees.

- There are statistically significant differences due to the variables of educational qualification, number of years of experience, and number of training courses, between the degree of impact of administrative performance evaluation processes and the practice of strategic planning in the sub-educational administration in the Damascus Education Directorate, meaning that these variables had an impact on the practice of strategic planning by making use of the administrative performance evaluation processes.

**Keywords:** evaluation, administrative performance, strategic planning.