

الاحتياجات التدريبية  
لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا

إعداد

د/ محمد بن فهد الخلاوي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا

د/ محمد بن فهد الخلاوي\*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ والبالغ عددهم (٥٣) معلماً ومعلمة، وقد تم استعادة (٤٧) استبانة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) وكانت (الاستبانة) أداة لها.

وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن أبرز الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا هي: الإلمام بمهارة إدارة الوقت، تعرف اللوائح والأنظمة الخاصة بالأكاديمية، اكتساب مهارة التعامل مع ضغوط العمل، الإلمام بمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والمعلمين والطلاب، اكتساب مهارات التخطيط. أن أبرز الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا هي: القدرة على استخدام الوسائل التعليمية داخل الصف، الإلمام ببرامج بناء الاختبارات الإلكترونية، تعرف التطبيقات الحاسوبية في مجال التعليم، التمكن من مهارة إدارة المعلومات الرقمية، الإلمام بأساليب التنمية المهنية الحديثة. أن أبرز الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا هي: الإلمام بطرق إدارة الصف، القدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب داخل الصف، معرفة الأساليب الحديثة في استراتيجيات التدريس، اكتساب مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب، اكتساب المهارات الحديثة في تقويم الطلاب.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، أكاديمية الحرمين السعودية في جاكرتا.

\* د/ محمد بن فهد الخلاوي: أستاذ الإدارة التربوية المساعد- قسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## Training Needs of the Staff at Al-Haramain Saudi Academy in Jakarta

**Dr. Mohammed bin Fahd Al-Khalawi**

Assistant Professor of Educational Administration, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University – College of Education – Department of Educational Administration

### **Abstract:**

This study aimed to identify the training needs of the staff at Al-Haramain Saudi Academy in Jakarta. The study population consisted of all male and female teachers working at the academy during the second semester of the academic year 1446 AH, totaling 53 members. A total of 47 responses were collected. The study adopted the descriptive (survey) method, utilizing a questionnaire as the main tool for data collection.

The findings of the study revealed several important results, most notably the following:

In the administrative domain, the most prominent training needs included: mastering time management skills, becoming familiar with the academy's policies and regulations, acquiring skills to handle work-related stress, mastering human relations skills when interacting with supervisors, colleagues, and students, and developing planning competencies.

In the technical domain, the key training needs identified were: the ability to use instructional aids within the classroom, familiarity with electronic test-building software, knowledge of educational computer applications, proficiency in managing digital information, and awareness of modern professional development methods.

In the educational domain, the most significant training needs included: understanding classroom management techniques, the ability to address individual differences among students, knowledge of modern instructional strategies, developing communication and interpersonal skills with students, and acquiring up-to-date student assessment skills.

**Keywords:** Training needs, Al-Haramain Saudi Academy in Jakarta.

## مقدمة الدراسة:

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم في كثير من المجالات، ولا سيما الرقمي، والتكنولوجي، وفي مجال الذكاء الاصطناعي، يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مؤسسات كثير من الدول المتقدمة، فجد أغلب الدول تهتم بالموثرات الرقمية، التي تحقق من خلالها منافسات، وامتيازات، يمكن أن تمنحها أفضلية بين الدول المتقدمة، وأن تحجز مكانها في مصاف الدول، ومنها المؤسسات التعليمية، فهذا التطور الكبير والسريع في المجال التعليمي في شتى مجالاته سواء كانت إدارية، أو فنية، أو تربوية، يجعل كثيراً من الدول تولي اهتماماً في التعليم، بما يحقق لها استثماراً في العقول البشرية، بما يعود عليها بالنفع.

ويعد المعلم، أحد أركان العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية، والعنصر الأساسي والمحوري فيها، لما له من دور في اكساب الطلاب المهارات، والمعارف، والقيم، وحيث إن التعليم الجيد قائم بشكل كبير على المعلم، فإن المعلم يحتاج إلى تطوير مهني مستمر ليواكب جميع التغيرات والتطورات في سوق العمل، بما يعود بالنفع على الطلاب والمجتمع.

ويشير السليمان (٢٠١١م) أن المعلم يواجه تحديات أثناء ممارسة التدريس، فتظهر مشكلات عديدة تعترض العمل التعليمي والتربوي، وتسارع التطورات في استراتيجيات التعليم، وتتراكم الخبرات التربوية، وتتجدد التقنيات، وتتطور المناهج التعليمية، وكل ذلك يتطلب معلماً متطوراً، تصمم له البرامج التدريبية المستمرة، ولذا فقد أكدت الدراسات على أن برامج إعداد المعلم لا تكفي مهما كانت درجة جودتها، ومهما كانت مهارة وكفاءة المعلم، لأن مجالات التربية متجددة ومتطورة، فتلبية حاجات المعلم التدريبية، تعمل على تطوير مهاراته، وتزيد من نموه المهني، ومما يحقق ذلك التدريب المستمر أثناء الخدمة.

وحتى تؤدي عملية التدريب ثمارها المرجوة، وتكون قادرة على التغيير والانتقال بالمدرسة من وضع إلى آخر بشكل سلس، لابد أن تلبي برامج التدريب الاحتياجات الفعلية للمدرسين، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية، بل يمكن النظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال، وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية في المنظمات، ومن خلالها تتحدد أهم ملامح التدريب، بدء بمن يحتاج التدريب، ومروراً بنوع التدريب المطلوب، وانتهاءً بالنتائج المتوقعة من المتدربين، إن ما يترتب على تنفيذ التدريب دون تحديد للاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وواضح، قد يكون عبارة عن ضياع للوقت والجهد والمال. (مصطفى،

وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي أشارت إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق منه على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين.

### مشكلة الدراسة:

تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً في مجال التعليم، حيث تضخ كثير من ميزانية الدولة على التعليم، وينال التعليم جزء كبيراً منها، ومن بين هذه المجالات، مجال المعلم، فالمعلم هو المحور الأساسي والرئيسي في العملية التعليمية، حيث إن المعلم عبارة عن حلقة وصل بين المعارف، والمهارات، والقيم، وبين الطلاب.

ف نجد أن سياسة التعليم في المملكة اهتمت في جانب التدريب والتطوير المستمر للعملية التعليمية، حيث أفردت عدداً من موادها لأهمية التدريب، حيث نصت المادة رقم (١٩٧) بأن "يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة ومناهجها وطرق تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليه" وركزت على المعلم بوجه التحديد، حيث نصت المادة رقم (١٦٥) بأن "تتولى الجهات المختصة عنايتها بإعداد المعلم المؤهل علمياً ومسلحياً لكافة مراحل التعليم حيث يتحقق الاكتفاء الذاتي وفق خطة زمنية". (وزارة المعارف، ١٤١٦هـ)

ومع التطور الكبير الذي يشهده مجال التعليم في كثير من الدول، لا سيما الجوانب المعرفية، والمهارية، يواجه المعلم كثير من التحديات والعقبات في مجال تخصصه، يترتب على ذلك إحداث تطوير مستمر وشامل للمعلم من خلال عقد الدورات التدريبية في مجال تخصصه، التي تسهم في رفع كفاءة المعلم، ونموه المهني.

وتذكر الحناكي (١٤٢٩هـ، ص٢) أن أهمية إعداد المعلم، وتأهيله، وتدريبه، يعود إلى عدد من العوامل، من أهمها: التطور الكمي، والكيفي في المعرفة التعليمية، وما يحدث في ميدان التربية من تطور مطرد، كما ترجع أهمية إعداد المعلم وتدريبه إلى التغير الذي حدث في طرق التدريس وأساليبه، والتغير في بيئة التعلم الذي جعل المعلم من ناقل للمعرفة إلى موجه، ومرشد، وقائد.

ولكن يسبق ذلك الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلم، فهي المرحلة الأولى والأساسية والتي من خلالها، تبنى البرامج التدريبية التي تلبي حاجات المعلم، وتتبعكس عليه بما يحقق الكفاءة الكمية والنوعية، فقد نصت كثير من الأدبيات العلمية والدراسات، على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم.

حيث يذكر العتيبي (١٤٢٩هـ، ص ٢) أنه لكي يحقق التدريب أهدافه المقصودة فلا بد أن يسبقه تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، الذي يعد ركيزة أساسية في عملية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، كما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، بينما يذكر توفيق (٢٠٠٧م) أن الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس والهيكل في صناعة التدريب، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية والتنمية البشرية.

إن المعرفة بأهمية الاحتياجات التدريبية وأثرها على العملية التعليمية، تقود إلى نقطة مهمة وهي إشراك المعلم في تحديد الاحتياج التدريبي الذي يناسبه، فالمعلم هو الشخص القادر على معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف لديه، وما هي المهارات والمعارف التي يريد اكتسابها.

حيث تشير نتائج دراسة الجهني (٢٠٠٩م) والتي تم تطبيقها على مديري المدارس إلى أن أهم مجال من مجالات الاحتياجات التدريبية من وجهة نظرهم كان المجال الإداري، والمجال الفني، بينما أشارت نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٢م) والتي تم تطبيقها على مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية أن أهم مجالات الاحتياجات التدريبية من وجهة نظرهم كانت، المجال التربوي، والإداري، والفني، بدرجة مهم جداً، ومهم.

ومن خلال العرض السابق لأهمية الاحتياجات التدريبية، وأهمية إشراك المعلم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تناسبه، وكون أكاديمية الحرمين السعودي بجاكرتا، إحدى المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم بالمملكة، ولما لها من أهمية بالغة، وكونها تقع خارج المملكة، وتبعد عن مراكز التدريب والتطوير المهني للمعلمين والمعلمات، تبلورت مشكلة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودي بجاكرتا في المجال الإداري، والفني، والتربوي، من وجهة نظرهم.

### أسئلة الدراسة:

تحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

١- ما الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودي بجاكرتا في المجال الإداري من وجهة نظرهم؟

٢- ما الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودي بجاكرتا في المجال الفني من وجهة نظرهم؟

٣- ما الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودي بجاكرتا في المجال التربوي من وجهة نظرهم؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف فيما يلي:

١. تعرف الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا في المجال الإداري من وجهة نظرهم.
٢. تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا في المجال الفني من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا في المجال التربوي من وجهة نظرهم.

### أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية (التطبيقية) كما يلي:

#### ■ الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز الأهمية العلمية كون الاحتياجات التدريبية من المواضيع ذات الصلة والمهمة في المجال التعليمي، فتطوير المعلمين مبني على الاحتياجات الفعلية لهم.
- تسهم هذه الدراسة لتكون أساساً لدى مركز التدريب والتطوير المهني للمعلمين في بناء وتصميم البرامج التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا.
- عدم وجود دراسة -حسب علم الباحث- تناولت الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا.
- معرفة أهم الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا من خلال نتائج هذه الدراسة.

#### ■ الأهمية العملية (التطبيقية):

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى منسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، فمن خلالها يمكن لصانعي القرار تصميم البرامج التدريبية.
- تتيح هذه الدراسة لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، معرفة أهم الاحتياجات التدريبية التي تناسبهم وتلبي حاجاتهم.
- من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها في رفع كفاءة منسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا في العملية التعليمية.

#### حدود الدراسة: تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في تحديد أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والمجال الفني والمجال التربوي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا في جمهورية إندونيسيا.

### مصطلحات الدراسة:

- الاحتياجات التدريبية: يعرفها العنزي (٢٠١٠م، ص١٤٤) بأنها "العملية المخطط لها والتي تهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المهارات والكفايات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، ومواكبة التغيرات والتطورات المعرفية التقنية والإدارية". ويعرفها الطعاني (٢٠٠٢م، ص١٤) بأنها "الجهود المنظمة والمخطط لها، لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم". ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والخبرات المطلوب اكتسابها لدى معلمي ومعلمات أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، من أجل أداء مهامهم التعليمية على أكمل وجه.

- أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا: مؤسسة تربوية تعليمية تابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية توجد في العاصمة الإندونيسية جاكرتا وتضم المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### - الإطار النظري:

سيتناول الباحث في هذا الفصل جزأين ويشمل الإطار النظري للاحتياجات التدريبية من حيث مفهومها، وأهميتها، ومصادرها، وكذلك مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية، والمعوقات التي تواجهها، وعن أهمية التدريب أثناء الخدمة التعليمية، والاتجاهات الحديثة في أساليب التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المجال التربوي، ومن ثم التعريف بأكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، والجزء الثاني ويشمل الدراسات السابقة والتعليق عليها وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### - الاحتياجات التدريبية:

#### مفهوم الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية في اللغة العربية تتكون من كلمتين الاحتياجات، وهي كما جاء في المعجم الوسيط (ج١، ص (٢٠٤) "حَاجَ-حَوَّجًا: افنقر، وتَحَوَّجَ: طلب الحاجة، والحوج: الافتقار".

أما التدريب فقد سبق أنه كما جاء في المعجم الوسيط (ج ١، ص ٢٧٧): "درب به دربا، ودربة اعتاده وأولع به وعلى الشيء من وحذق فهو دارب، ودرب، ودرب فلانا بالشيء، وعليه، وفيه عوده ومرنه. ويقال: درب البعير علمه السير على الدروب والدربة: الجرأة على كل أمر".

أما مفهوم الاحتياجات التدريبية اصطلاحاً فقد تعددت المفاهيم وتنوعت بين الباحثين وسوف يتم عرض بعض هذه المفاهيم، حيث يرى الخطيب والخطيب (١٩٩٧م، ص ٤٤) أنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة لتعديل أو تطوير سلوكهم، أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم الذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل".

وعرفها هلال (٢٠٠٤م، ص ١١) بأنها: "مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف الفرد ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته بهدف إعداده وتهيئته، وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان".

بينما ذهب الجارودي (٢٠١١م، ص ١٣٨) في مفهومها للاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف الفرد، ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته؛ بهدف إعداده وتهيئته، وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة".

بينما ذكرت الطويان (٢٠١٤م، ص ١٦) أن مفاهيم الاحتياجات التدريبية تتركز على عدة جوانب: أن الاحتياجات التدريبية مجموعة معارف ومهارات، وميول، واتجاهات. أنها عملية مستمرة غير منتهية. أنها تعالج نواحي القصور والضعف. أنها لا تقتصر على علاج الضعف؛ بل تتضمن رؤى تطويرية. أنها عملية منظمة غير عشوائية.

ومن خلال ذكر عدة مفاهيم للاحتياجات التدريبية نجد أن معظم هذه المفاهيم اتفقت على عدة أركان أساسية في معنى الاحتياجات التدريبية وهي الميول أو المهارات أو الاتجاهات التي يراد اكسابها للمتدرب، ويرى الباحث أن مفهوم الاحتياجات التدريبية هو "مجموعة من التغيرات المستمرة والمنظمة المطلوب إحداثها لدى المعلمين والمعلمات، والتي تشمل المهارات والمعلومات والميول والاتجاهات، لتعالج جوانب القصور لديهم أو لرفع المستوى المهني، أثناء العمل".

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك حقيقة ثابتة يسلم بها معظم الباحثين والممارسين في مجال التدريب، مفادها أن فاعلية تخطيط البرامج التدريبية، وتصميمها، وتنفيذها، وتقويمها يعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ إذ يترتب على ذلك تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج

إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين، كما يترتب عليها أيضا تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة، ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (الغامدي، ٢٠٠٢ م، ص ٥٣).

إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرامج التدريبية؛ للأسباب التالية: (الخطيب، ١٩٩٥م، ص ٦٦٢، الجارودي، ٢٠١١م، ص ص ١٣٩ - ١٤٠):

- تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية الأخرى، مثل تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية .
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
- تعد الاحتياجات التدريبية العامل الحقيقي في رفع كفاية العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح .
- يوصل تحديد الاحتياجات التدريبية إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم، ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- يؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
- يعد فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- يبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- يساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.

بينما ذهب الطعاني (٢٠٠٦م، ص ١٦٥) إلى أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي لضمان الجودة والجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، وذلك للأسباب الآتية:

- ١ - إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموظفين، وزيادة كفاءتهم، وتحسين أدائهم.
- ٢- حيث يعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الموظفين المطلوب تدريبهم وعددهم، وعن مجالات تدريبهم.

٣- يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وبتجاه التخطيط والتصميم، ويوصل إلى معلومات صحيحة عن واقع العمل ومشكلاته.

٤- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر. ومن خلال العرض السابق يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أمر بالغ الأهمية، حيث تعد الخطوة الأولى، والركيزة الأساسية لإقامة أي برنامج تدريبي، كونها تقف على الاحتياج الفعلي للمعلمين والمعلمات، فكلما كان وضع البرامج التدريبية مبني على أساس فعلي للاحتياج، كلما كان أثره كبير على سلوك المعلمين، والمعلمات، ومهاراتهم، ومعارفهم.

**مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:**

يمكن القول أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية هي:

- ١- توصيف الوظائف، وتحديد واجباتها ومسؤولياتها، والمتطلبات الأساسية لشغلها.
  - ٢- معرفة معدلات الأداء المطلوبة للوظائف ومقارنتها بمعدلات أداء الموظفين الذين يشغلونها.
  - ٣- تقارير الكفاية التي تحرر عن الموظفين من مصادر تعرف الاحتياجات التدريبية.
  - ٤- آراء الرؤساء وصلتهم الوثيقة بمرؤوسيههم تمكن من اكتشاف نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.
  - ٥- دراسة الأهداف المحددة دراسة وافية تعطى مؤشراً عاماً إلى الاحتياجات اللازمة للموظفين.
  - ٦- الشكاوى توضح مواضع عدم رضا الموظفين في أثناء العمل، وعند دراستها تتضح أسبابها، ويمكن علاجها بالتدريب.
  - ٧- اللقاءات بين الرؤساء ومديري التدريب في الوحدات التدريبية مع الموظفين أنفسهم؛ لتعرف آرائهم في تنمية أنفسهم عن طريق التدريب.
  - ٨- الدراسات التي تطبق على الموظفين بغرض تقدير احتياجاتهم إلى التدريب في أثناء الخدمة. (السليمان، ٢٠١١م، ص ٣٤)
- بينما ذهب عبدالوهاب (٢٠٠٨م، ص ٧) إلى أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية تتمركز في النقاط الآتية:
- **الموظف نفسه:** ويعد مصدراً أساسياً لأنه يدرك تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية.
  - **الرئيس المباشر:** الذي يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى، وما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل بشكل جيد .

- **مسؤول التدريب في المنظمة:** وتقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الاتصال بالموظف ورئيسه، ويحصل منهما على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.
- **مستشار خارجي:** وينتمي إلى هيئة تدريبية مستقلة، ويقوم بنفس دور مسؤول التدريب في المنظمة.

وعليه يرى الباحث أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمت الإشارة إليها تتسم بالشمولية، فهي تعتمد على عدة ركائز يتم من خلالها معرفة الاحتياج الفعلي للمعلمين، والمعلمات في الميدان التربوي، وخصوصاً فيما ذهبت إليه بعض المراجع، الاستعانة بمستشار خارجي يتم من خلاله الوقوف على الاحتياجات التدريبية، وهذا يكون فيه أكثر موضوعية ومصداقية في التحديد الفعلي للاحتياج.

#### **مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين بشكل عام، وللمعلمين، والمعلمات بشكل خاص وكيفية الوصول إلى هذه الاحتياجات ونوعية هذه البرامج، يتم من خلال ركائز علمية منظمة ودقيقة وهناك بعض المداخل والطرق التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

#### **١-مدخل تحليل المنظمة:**

- ويقصد بتحليل المنظمة هو دراسة المنظمة من خلال النقاط الآتية: (الخطيب، ١٩٩٥م، ص٦٦٦ عليه، ٢٠٠١م، ص٢٥، شاويش ٢٠١١م، ص٢٣٦)
١. أهداف المنظمة الحالية وتجرى عادة دراسة الأهداف من حيث مدى دقتها ووضوحها، والمعايير المعتمدة في قياسها وتناسبها مع الموارد المتاحة أو المخصصة، وتناسب أهداف التشكيلات الفرعية في المنظمة وارتباطها فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة .
  ٢. الأهداف المستقبلية للمنظمة من حيث الأهداف والموارد، وأساليب العمل، والإنتاج في الماضي، ودراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، والغاية من هذه الخطوة محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية ومن ثم تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها.
  ٣. تحليل السياسات والتشريعات تتضمن دراسة سياسات المنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المتبعة بها، وهدفها الكشف عن مدى وضوحها ومعرفة أفراد المنظمة بهذه السياسات والتشريعات.

٤. تحليل الهيكل التنظيمي من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجرى دراسة فعاليات التدريب وأنواعه والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.
٥. دراسة القوى العاملة وتحليلها: يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة وتوزيعاتها، وكذلك تعرف الحاجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة، وكذلك احتياجات المشاريع المستقبلية الطبيعية للقوى العاملة، ومن ثم تقيّد في تحديد الاحتياجات التدريبية المتوقعة للقوى العاملة.
٦. تحليل معدلات الكفاءة يقوم المخطط للتدريب بدراسة عدد من المؤشرات، مثل مؤشرات أداء الأفراد ومؤشرات الكلفة والعائد.
٧. تحليل المناخ التنظيمي: تهتم بتحليل السلوك الإنساني للأفراد بالمنظمة والروح المعنوية لهم وشعور الأفراد بأهميتهم، وإذا أدرك الأفراد أن سياسات المنظمة وتشريعاتها تتفق مع حاجاتهم وأهدافهم سهل ذلك تحقيق أهداف المنظمة.
٨. تحليل التغييرات المتوقعة في نشاطات المنظمة ومن أهم المجالات التي يحدث فيها التغيير:
- تغيير اللوائح والقوانين والأهداف أو تعديلها بما يتناسب مع نمو المنظمة وتطورها.
  - تغيير طبيعة العمل ومجالاته في المنظمة أو تعديله.
  - تغيير نوعية الأفراد العاملين ومستويات التعليم لديهم أو تعديلها.
- وهذا يقود إلى تحليل أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، من حيث أهدافها الحالية والمستقبلية، ومدى وضوحها، وما هي السبل الصحيحة لقياس تحققها من عدمها، والتنبيه بعمل الأكاديمية في المستقبل، وتحليل اللوائح والإجراءات والسياسات، ومدى معرفة المعلمين، والمعلمات بهذه الأنظمة، من خلال ذلك يمكن وضّح أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والمعلمات في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، في المجال الإداري، والفني، والتربوي.
- ب-مدخل تحليل الوظيفة:**

ويتضمن ما يلي: (الطويان، ٢٠١٤م، ص ٢٣):

١. وصف الوظائف ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصفها ومواصفاتها. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة، واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظيفة معينة. وهنا يجمع المخطط للتدريب المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن

يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يحل المخطط للتدريب مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يأخذ التوصيف الوظيفي أساساً للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعّة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها، بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسبين إذا ارتبط مباشرة بالعمل لا بشاغل الوظيفة.

٢. **إعادة التنظيم:** تستهدف تعرف نقاط الضعف في التنظيم القائم، والتأكد من كفايته، ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا التغيير يتناول عادة بعض العناصر التالية: تغيير طرق العمل وأساليبه، وتغيير القوانين واللوائح أو تعديلها.

### ٣-مدخل تحليل الفرد:

وهذا يكون من خلال قياس أداء الفرد داخل المنظمة (المدرسة)، لمعرفة جوانب القوة والضعف لدى الموظفين (المعلمين)، ومدى اكتسابهم للمعارف والمهارات، من خلال آراء الرؤساء، أو آراء العاملين أنفسهم، أو من خلال مؤشرات الأداء.

وينصب الاهتمام في هذا النوع من التحليل على أداء الموظف الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب، بمعنى أن تحليل الموظف يبحث عن الإجابة عن الأسئلة الآتية: من يحتاج التدريب؟ وماذا يحتاج؟ ويتم ذلك من خلال تعرف السيرة الذاتية للموظف (المؤهلات-الخبرات-التدريب السابق-القدرات-تقييم الأداء الرسمي وغير الرسمي). (توفيق، ٢٠٠٧م، ص ٢٢٢)

### معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يواجه تحديد الاحتياجات التدريبية كثيراً من المعوقات والإشكاليات يمكن استعراضها في النقاط الآتية: (السلمي، ٢٠١٢م، ص ٢٣) (درة، ١٩٩١م، ص ٣٥)

أولاً- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي، ويكون ذلك للأسباب التالية:

- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تعجل تنفيذ البرامج التدريبية من دون تحديد الاحتياجات الفعلية.
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف والاهتمام بأعداد المتدربين وليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
- إسناد التدريب إلى غير المختصين.

ثانياً - **عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية**، فعند التقييم يلحظ أن التدريب لم يف بالاحتياجات، لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكيفية، وتصميم برنامج محدد، ومدربين، وتنفيذ، وتمويل، وتقييم ناجح.

ثالثاً - **تكرار البرامج التدريبية نفسها في الخطط التدريبية**، فتكرار الاحتياجات التدريبية بالخطط نفسها يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف، وطرق الأعمال، وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية، وقدم أشخاص جدد، وترفع آخرين، وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

رابعاً - **هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات**، ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات النجاح التدريب.

خامساً - **حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية** وأن يخالف الاحتياج التدريبي ما هو موجود في الواقع، وعدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب، وهناك مشكلات تحل بغير التدريب، وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟

سادساً - **ضعف انتقال الأثر**، بحيث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات الموظف ومهارته وسلوكه وأدائه، وعلى ذلك فإن للتدريب مدخلات وعمليات ومخرجات، كما أنه يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنه واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات، فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من المدربين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج، وغيرها.

سابعاً - **عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية**، رغم أن هدفها صقل قدرات الموظفين وتنميتها وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها، وأنهم لم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ولم يسمع لمقترحاتهم وآرائهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

ثامناً - **اتجاه التدريب إلى تلبية الاحتياجات المعرفية على حساب الاحتياجات المهارية والسلوكية** .

تاسعاً - **الكلفة**: إذ يحتاج تحديد الاحتياجات إلى بيانات ومعلومات وأدوات وأفراد قادرين على تنفيذ المهمة، وبسبب هذه الكلفة تنصرف بعض المنظمات عن المنهجية السليمة في تحديد الاحتياجات إلى الحدس والتخمين والاقتباس من المنظمات الأخرى.

ويلاحظ الباحث أن هذه العوائق التي تم ذكرها كفيلة بأن تجعل البرامج التدريبية تفقد ميزتها العلمية، والهدف الحقيقي الذي من أجله أقيمت هذه البرامج، ومن هنا تكمن أهمية الخطوات العلمية التي تسبق عملية تحديد الاحتياج التدريبي وفقا للمعايير والأساليب المتخذة في هذا المجال، وجدير بالذكر أن بعض هذه العوائق من وجهة نظر الباحث قد تكون أصبحت جزء من الماضي، حيث أن البرامج التدريبية الحديثة تقام وبشكل كبير عبر المنصات الافتراضية، وهذا يوفر كثير من الجهد، والوقت، والمال، سواء للمتدرب أو المدرب، أو الجهة المسؤولة عن التدريب، ويمكن الاستفادة من هذه البرامج الافتراضية في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، بسبب البعد الجغرافي عن جهة التدريب المسؤولة عن الأكاديمية، وكذلك صعوبة إقامة البرامج التدريبية خارج المملكة لأنها تواجه كثير من التحديات سواء كانت تنظيمية، أو مالية.

### أهمية التدريب أثناء الخدمة التعليمية:

تشير كثير من الدراسات والمراجع إلى أهمية التدريب أثناء الخدمة التعليمية كما ذكرها (الطعاني، ٢٠٠٢م، شريف وسلطان، ١٤٠٣هـ):

أ- أن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة، وليست إعدادا نهائيا لها، فالتدريب يعد مكملا للإعداد قبل دخول المهنة، وخصوصا بعد معايشة العاملين للمشكلات الواقعية في أثناء الخدمة.

ب- تدني مستوى مخرجات التعليم العام والجامعي، مما جعل بعض الخريجين يتولون مهمة التعليم وهم ليسوا على المستوى المطلوب في التأهيل التربوي والعلمي.

ت- التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، ويؤثر في كافة المهن، ومنها الحقل التربوي، لذا فإن الإعداد والنمو يصبحان أمرا لازما لكي تحقق الأهداف المرسومة.

ث- الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم يترتب عليه ضرورة تحصين المعلم بالمقومات الأساسية لتفاعله وعطائه المستمر عن طريق تكثيف الدورات التدريبية.

ج- النمو السكاني المتزايد الذي يصاحبه تزايد الطلب على توفير الخدمات التعليمية واستجابة المؤسسات التربوية لتلبية هذا الحق المشروع بكفاية واقتدار مما يستدعي تحسين نوعية العاملين في مجال التعليم ورفع كفاياتهم.

ح- التطور الكبير في أساليب التدريب، وبخاصة تطور التقنيات الحديثة لوسائل الاتصال جعل تعميم التدريب على مناطق متعددة أمرا ميسورا وشموليا.

ولأهمية التدريب أثناء الخدمة التعليمية نجد أن سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية أكدت على ذلك، حيث نصت المادة (١٩٦) على أن: "تُعطي الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة" (وزارة المعارف، ١٤١٦هـ، ص ٣٦)

ويرى الباحث أن التدريب أثناء الخدمة التعليمية بالغ الأهمية، كون المعلم، والمعلمة لهم دور كبير في إحداث التغيير المطلوب على الطلاب، والطالبات، لما نشهد من انفجار معرفي كبير في التعليم، وتطور مجال التقنية، الذي يلقي بظلاله على العملية التعليمية، ومواكبة مستجدات العصر، وفي ظل كثير من التحديات الحديثة التي تواجه التعليم بشكل عام، والمعلمين والمعلمات بشكل خاص، فإن التدريب أثناء الخدمة التعليمية مهم جداً، وخصوصاً في مؤسسة تعليمية تقع بعيداً عن الجهة المسؤولة عن تدريب المعلمين والمعلمات، مثل أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا.

### أساليب التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المجال التربوي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات في مجال التدريب أثناء الخدمة التعليمية، نجد أن أهم الأساليب المستخدمة في المجال التربوي هي: (الشاعر، ١٤١٢هـ) و(شريف وسلطان، ١٤٠٣هـ)

١- أساليب التدريب النظري: هي التي يغلب عليها الطابع النظري، ومن هذه الأساليب: المحاضرة، والندوات التدريبية (الندوات الموجهة، والندوات الحرة، والندوات المرتجلة، والمناظرة)، والمناقشات، الإجرائية، واللجان، والمطبوعات، والنشرات الإشرافية، والقراءات والبحوث والاجتماعات الدورية للإدارة والهيئة التعليمية.

٢- أساليب التدريب العلمي: هي التي يغلب عليها الطابع التطبيقي والممارسة، ومن هذه الأساليب: دراسة الحالة، وأسلوب تمثيل الأدوار أو المواقف المصطنعة، وأسلوب الحدث أو الواقعة العرضية، واتخاذ القرارات الإدارية، والدروس النموذجية، والتدريب الميداني أو العملي، والمشغل التربوي، والزيارات الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية، والمقابلات الاستجوابية، والدورات التدريبية، والتدريب الموجه، والتدريب على استخدام المختبر والمعرض والآلات التعليمية، والحلقات الدراسية والتدريبية، والمؤتمرات، وقوافل التدريب المتنقلة.

٣- أساليب التدريب الذاتية: هي الأساليب التي بموجبها يتزود المتدرب بالمادة كي يعمل على تطوير كفاياته المهنية والعلمية وثقافته العامة، وتعتمد أساساً على المديرين والوكلاء والمعلمين المتدربين، وذلك بفضل التقدم العلمي والتقني، ومن أمثلة ذلك: أسلوب التدريب

بالمراسلة، والتعليم التوضيحي، والزيارات الصفية التوجيهية، والمباريات الإدارية والتعليمية، والمكتبات الجواله.

٤- **أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج:** هو أسلوب يعتمد فيه المتدرب على نفسه في تعلم مهارة سبق تحديدها أو معلومات أعدت من قبل، ويحرص معدو مادة هذا الأسلوب من التدريب على المتدرب الذي يتمكن من السير بدون مساعدة مدرب، وذلك من خلال وسائل تدريبية تعتمد على التقنية الحديثة، يمكن أن توفر الوقت والجهد والتكلفة، كالتفاز التعليمي، والتسجيلات الصوتية أو المرئية.

ويذهب الباحث إلى أن هذه الأساليب المستخدمة أثناء الخدمة التعليمية سواء كانت نظرية، أو عملية، أو ذاتية، أو مبرمجة، مهمة جداً، حيث نجد تعدد الأساليب، والأشكال، المستخدمة في المجال التربوي، وهذا التنوع والاختلاف يصب في مصلحة المعلمين، والمعلمات، حيث يمكنهم في اختيار أفضل الأساليب، والطرق التي تناسب احتياجاتهم، وتلائم ظروفهم، وبوجه الخصوص معلمين، ومعلمات الأكاديميات في الخارج.

**أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا** (أكاديمية الحرمين السعودية في جاكرتا، ١٤٤٥هـ):

انطلق التعليم في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا للطلاب والطالبات مع بداية العام الدراسي ١٤١٣هـ، بالمرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وبعد ذلك تطورت الأكاديمية في فتح جميع أبوابها لمراحل التعليم العام، وتعتمد في مناهجها الأكاديمية على المناهج المطبقة داخل المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تعلم اللغة الإندونيسية، كما تشرف الأكاديمية على المعلمين السعوديين الموفدين في المعاهد والجامعات في كل من:

- جامعة المسلمين "مكسار".

- جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية "ملانج".

- جامعة الراية "سوكابومي".

- معهد الإرشاد الإسلامي "سلانتيقا".

وكذلك طلاب الانتساب في أستراليا، واليابان، ويقوم بالتدريس مجموعة من المعلمين والمعلمات السعوديين وعدد من الدول العربية والإسلامية، ويرأس مجلس إدارة الأكاديمية سعادة سفير خادم الحرمين الشريفين في جمهورية إندونيسيا.

- **الرؤية:** تعلم متميز عالي الجودة بكوادر تعليمية مؤهلة لبناء مواطن معتر بقيمه الوطنية ومنافس عالمياً.

- **الرسالة:** تسعى الأكاديمية إلى تطوير بيئة تعلم جاذبة بمعلمين أكفاء يوظفون تقنية الاتصال الحديثة واستراتيجيات التعلم المتنوعة، ليمارس خلالها الطالب أنشطة ممتعة تعزز

القيم الأصيلة، وتحترم التنوع الثقافي لبناء شخصيته المتكاملة بمشاركة مجتمعية وفق مؤشرات الجودة العالمية.

- **القيم:** المواطنة، الإبداع، الإتقان، تحمل المسؤولية، العدل، القيادة التنموية الذاتية، العمل الجماعي.

**وتضم الأكاديمية ثلاثة أقسام:** المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية.  
**الدراسات السابقة:**

تم عرض الدراسات السابقة من حيث (الهدف، المنهج، الأداة، العينة، والنتائج) كما تم ترتيبها طبقاً لعامل الزمن من حيث الأقدم حتى الأحدث، وقام الباحث بالتعليق على الدراسات مبيناً أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

١- **دراسة الغامدي (٢٠٠٢م):** وهدفت الدراسة إلى تعرف أهم الاحتياجات التدريبية في المجال (التربوي، الإداري، التنظيمي، الفني، التقويمي، التطبيقي) لمديري مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وتم توزيع (٦٠٠) استبانة على مديري التعليم العام الملتحقين بدورة مديري المدارس في كلية المعلمين، وكليات التربية في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وكانت عينة الدراسة ما نسبته (٨٠%) من المجتمع. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المجال (التربوي، الإداري، الفني) بدرجة مهم جداً، ومهم. تبين أن مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، يدركون احتياجاتهم التدريبية، ورتبوا بطريقة منطقية تتماشى مع أهداف التدريب أثناء الخدمة.

٢- **دراسة الجاسر (٢٠٠٥م):** وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها من وجهة نظر الموجهين التربويين والمديرين والوكلاء والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (١٢) موجهاً تربوياً، و(٦٢) مديراً، و(٦٥) وكيلًا، و(١٨٦) معلماً، استجاب من مجموع عينة الدراسة نسبة (٩٢%) موزعين على النحو الآتي: (١٢) موجهاً تربوياً، و(٥٨) مديراً، و(٦١) وكيلًا، و(١٦٨) معلماً.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:** أن ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية للمديرين حسب أهميتها كانت على النحو الآتي: مجال النمو المهني للمعلمين، ومجال تحسين المناهج وتطويرها، ومجال القيادة التربوية، ومجال علاقة المعهد بالمجتمع المحلي،

والمجال الإداري، ثم مجال توجيه الطلاب وإرشادهم. أن درجة الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال النمو المهني للمعلمين كانت كبيرة، بينما كانت في بقية المجالات بدرجة متوسطة. أن ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية للوكلاء حسب أهميتها كان على النحو الآتي: مجال علاقة المعهد بالمجتمع المحلي، ومجال تحسين المناهج وتطويرها، ومجال القيادة التربوية، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال توجيه الطلاب وإرشادهم، ثم المجال الإداري. أن درجة الاحتياجات التدريبية للوكلاء في مجال علاقة المعهد بالمجتمع المحلي كانت كبيرة، بينما كانت في بقية المجالات بدرجة متوسطة.

٣-دراسة الجهني (٢٠٠٩م) : وهدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية حسب الأبعاد الآتية (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وتم توزيع الأداة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (١٥) مديراً و(٣٥) وكيلًا. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحاجة للتدريب على المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والإدراكية كبيرة. أن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية (إدارة وقت المدرسة بفعالية، إتقان مهارات التطوير الذاتي، إتقان مهارة إدارة الأولويات). أن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية (الإلمام بالاتجاهات الحديثة في التعليم، الإلمام بالأساليب الإشرافية الحديثة، الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين بالمدرسة).

٤-دراسة السليمان (٢٠١١م) : وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض من وجهة نظر معلمي المعاهد العلمية، والمديرين، ووكلائهم، كما هدفت إلى تعرف الصعوبات التي تحول دون حصول المعلمين على التدريب المناسب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وتم تطبيقها على جميع معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (٢٩١) معلماً، ومديري هذه المعاهد البالغ عددهم (خمسة مديرين)، ووكلائهم البالغ عددهم (عشرة وكلاء).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المعلمين ما يلي: (مهارات غرس القيم والمثل في نفوس الطلاب، الإقناع والتأثير في الطلاب، الأساليب التربوية في الإدارة الصفية). أن أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الوكلاء ما يلي: (أسس التخطيط التربوي واتجاهاته الحديثة، الأساليب العلمية لاتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارة إثارة الدافعية والتحفيز لدى الطلاب). أن أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة

نظر المديرين ما يلي: (إعداد خطة تدريس يومية متكاملة، توظيف التقنية الحديثة في التعليم، مهارة إدارة وقت الدرس بصورة فعالة).

٥-دراسة القحطاني (٢٠١١م) : وهدفت الدراسة إلى تحديد الحاجات التدريبية لمعلمي العلوم الشرعية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمي ومشرفي العلوم الشرعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وتم توزيعها على (٥١٨) خاصة بالمعلمين، و(٤٧) خاصة بالمشرفين التربويين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: من وجهة نظر المعلمين كانت درجة الحاجة للتدريب عالية في جميع مجالات ومحاور الحاجات التدريبية، عدا مجال التقويم، فكانت درجة الحاجة لتدريب فيه متوسطة، وكان ترتيب المجالات والمحاور تنازلياً على النحو الآتي: (التعامل مع الطلاب وإدارة الصف، أساليب التهيئة وإجراءات التدريس، التخطيط، النمو المهني، تقنيات التعليم، التقويم). من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت درجة الحاجة للتدريب عالية في جميع مجالات ومحاور الحاجات التدريبية، عدا مجال (النمو المهني)، فكانت درجة الحاجة للتدريب فيه متوسطة، وكان ترتيب المحاور والمجالات تنازلياً على النحو الآتي: (أساليب التهيئة وإجراءات التدريس، التعامل مع الطلاب وإدارة الصف، التخطيط، تقنيات التعليم، التقويم، النمو المهني).

٦-دراسة الزهراني (٢٠١٤م): وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة الاحتياجات التدريبية في المجال (التربوي، الإداري، الفني) اللازمة لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مكة المكرمة من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراستها، وتم تطبيقها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهن (٦٨) مديرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية. أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية. أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية.

٧-دراسة أبو زياد وآخرون (٢٠٢٣م): وهدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الضواحي التابعة للقدس في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة في المجالات الآتية: (الإداري،

التربوي، الإنساني)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراستها، وتم تطبيقها على وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مدرساً ومدرسة.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإنساني كانت بدرجة عالية جداً. أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري كانت بدرجة عالية. أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي كانت بدرجة متوسطة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، وقد شمل الهدف من الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم، والأداة المستخدمة، وأفراد عينة الدراسة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وفي هذا الجزء يتناول الباحث أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### -أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول بعد الاحتياجات التدريبية، كدراسة الغامدي (٢٠٠٢م) ودراسة الجاسر (٢٠٠٥م) ودراسة الجهني (٢٠٠٩م) ودراسة السليمان (٢٠١١م) ودراسة القحطاني (٢٠١١م) ودراسة الزهراني (٢٠١٤م) ودراسة أبو زياد وآخرون (٢٠٢٣م).
٢. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول بعد الاحتياجات التدريبية في مراحل التعليم العام.
٣. اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد الاحتياجات التدريبية (الإدارية، والفنية، والتربوية)، كدراسة الغامدي (٢٠٠٣م)، ودراسة الزهراني (٢٠١٤م).
٤. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الجهني (٢٠٠٩م) في أبعاد الاحتياجات التدريبية (الإدارية، والفنية).
٥. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو زياد وآخرون (٢٠٢٣م) في أبعاد الاحتياجات التدريبية (الإدارية، والتربوية).
٦. تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو زياد وآخرون (٢٠٢٣م) في مجتمع الدراسة والذي شمل المعلمين والمعلمات.
٧. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في شمولها على مجتمع المعلمين، كدراسة الجاسر (٢٠٠٥م) ودراسة السليمان (٢٠١١م) ودراسة القحطاني (٢٠١١م).
٨. تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
٩. تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة وهي (الاستبانة).

١٠. انفتقت هذه الدراسة مع دراسة أبو زياد وآخرون (٢٠٢٣م) في تطبيقها خارج المملكة العربية السعودية.

#### – أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تختلف هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وهم المعلمين والمعلمات عن دراسة الغامدي (٢٠٠٢م) ودراسة الجاسر (٢٠٠٥م) ودراسة الجهني (٢٠٠٩م) ودراسة السليمان (٢٠١١م) ودراسة القحطاني (٢٠١١م) ودراسة الزهراني (٢٠١٤م).
٢. تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا.

#### – أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها في تدعيم مشكلة الدراسة.
٢. الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري.
٣. الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في تعرف أبعاد الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية والتربوية.
٤. ربط نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والذي يعرفه العساف (١٤٢٤هـ، ص ٢٠٦) بأنه "ذلك النوع من الدراسة الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينية كبيرة منهم، وذلك بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً".

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ والبالغ عددهم (٥٣) عضواً. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وذلك من خلال رابط إلكتروني يمكن من خلاله الوصول إلى الاستبانة، وقد تم استعادة (٤٧) استبانة إلكترونية، تشكل ما نسبته (٩٠%) تقريباً من عدد أفراد مجتمع الدراسة.

#### خصائص أفراد عينة مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، القسم، عدد البرامج التدريبية الحاصل عليها، عدد سنوات الخبرة في التعليم، وذلك على النحو الآتي:

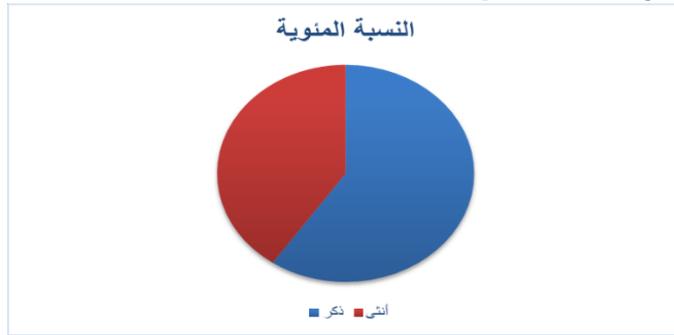
جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>		
ذكر	٢٨	٥٩.٦
أنثى	١٩	٤٠.٤
<b>الإجمالي</b>	<b>٤٧</b>	<b>%١٠٠</b>
<b>القسم</b>		
ابتدائي	٢٠	٤٢.٦
متوسط	٧	١٤.٩
ثانوي	٢٠	٤٢.٦
<b>الإجمالي</b>	<b>٤٧</b>	<b>%١٠٠</b>
<b>عدد البرامج التدريبية الحاصل عليها</b>		
من ١ إلى أقل من ٥ برامج تدريبية	١٠	٢١.٣
من ٥ إلى ١٠ برامج تدريبية	٩	١٩.١
أكثر من ١٠ برامج تدريبية	٢٨	٥٩.٦
<b>الإجمالي</b>	<b>٤٧</b>	<b>%١٠٠</b>
<b>عدد سنوات الخبرة في التعليم</b>		
من سنة إلى أقل من خمس سنوات	٦	١٢.٨
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٢	٤.٣
أكثر من عشر سنوات	٣٩	٨٣.٠
<b>الإجمالي</b>	<b>٤٧</b>	<b>%١٠٠</b>

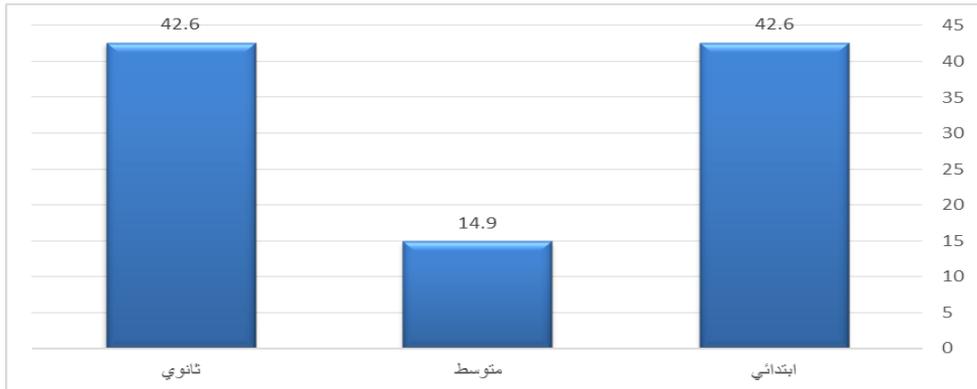
يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: فقد تبين أن (٢٨) من أفراد الدراسة بنسبة (٥٩.٦%) من المعلمين، في مقابل تبين أن (١٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٠.٤%) من المعلمات.
- بالنسبة لمتغير القسم: فقد تبين أن (٢٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٢.٦%) في القسم الابتدائي ويتساوى مع أفراد الدراسة من المعلمين والمعلمات في قسم الثانوي، كما تبين (٧) من أفراد الدراسة بنسبة (١٤.٩%) في قسم المتوسط.
- بالنسبة لمتغير عدد البرامج التدريبية الحاصل عليها: فقد تبين أن (٢٨) من أفراد الدراسة بنسبة (٥٩.٦%) من عدد البرامج التدريبية التي حصلوا عليها أكثر من ١٠ برامج تدريبية، في حين وجد أن (١٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٢١.٣%) من عدد البرامج التدريبية التي حصلوا عليها من ١ إلى أقل من ٥ برامج تدريبية، وفي الأخير تبين أن (٩) من أفراد الدراسة بنسبة (١٩.١%) حصلوا على برامج تدريبية من ٥ إلى ١٠ برامج تدريبية.
- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم: فقد تبين أن (٣٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٨٣%) من عدد سنوات خبرتهم في التعليم أكثر من عشر سنوات، في حين وجد أن (٦)

من أفراد الدراسة بنسبة (١٢.٨%) عدد سنوات خبرتهم في التعليم تتراوح من سنة إلى أقل من خمس سنوات، وفي الأخير تبين أن (٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٤.٣%) عدد سنوات خبرتهم في التعليم تتراوح من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، ويتضح من ذلك أن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة طويلة في مجال التعليم، وهذا يتيح لهم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق.



شكل رقم (١) توزيع افراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



شكل رقم (٢) توزيع افراد الدراسة وفقاً لمتغير القسم

### أداة الدراسة:

#### - بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا"، بحيث تتكون استبانة الدراسة من الآتي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأولية (الجنس، القسم العلمي، عدد البرامج التدريبية الحاصل عليها، وعدد سنوات الخبرة في التعليم).

**القسم الثاني:** محاور الاستبانة:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، ويتكون من (١١) فقرة.

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، ويتكون من (٩) فقرات.

**المحور الثالث:** وهو عبارة عن الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، ويتكون من (١١) فقرة.

### صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الاستبانة عن قدرتها على وصف وتقدير ما صممت لقياسه، وفي حين يشير الثبات إلى مدى استقرار أو ثبات الأداة المستخدمة عند تكرار تطبيقها.

### - صدق المحتوى "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وهو تعرف الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وملاحظاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

**-التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قام الباحث بعد إجراء التعديلات وفقاً لآراء المحكمين، بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا	١	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا	١	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا	١
	٠.٧٥٢**		٠.٧٩٤**		٠.٧٣٤**
	٢		٢		٢
	٠.٧٤٨**		٠.٧٣٠**		٠.٨٢٨**
	٣		٣		٣
	٠.٧٦١**		٠.٧٩٦**		٠.٨٨٧**
	٤		٤		٤
	٠.٨٣٩**		٠.٧٦٨**		٠.٨٥٠**
	٥		٥		٥
	٠.٧٥٩**		٠.٨٧٠**		٠.٩١٧**
	٦		٦		٦
	٠.٨٤٧**		٠.٨٠١**		٠.٨٤٦**
	٧		٧		٧
	٠.٧٧٢**		٠.٧١٧**		٠.٨٠١**
	٨		٨		٨
	٠.٧٥١**		٠.٧٩٣**		٠.٨٤٤**

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا	٩	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا	٩	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا	٩
**٠.٨٣١	٩	**٠.٧٣٢	٩	**٠.٨٣٤	٩
**٠.٧٣٢	١٠	-	-	**٠.٨٧٣	١٠
**٠.٨١٩	١١	-	-	**٠.٧٤٥	١١

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول (٢) أن جميع عبارات محاور الدراسة دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٧١٧ ، ٠.٩١٧)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha( $\alpha$ )) وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات للمحور
١	المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا.	١١	٠.٩٣٦
٢	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا.	٩	٠.٩١٦
٣	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجكرتا.	١١	٠.٩٥٥
	الثبات العام لأداة الدراسة	٣١	٠.٩٧٠

يوضح الجدول أعلاه أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٧٠) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٩١٦ ، ٠.٩٥٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، تكون قد وصلت إلى صورتها النهائية القابلة معها للتوزيع، حيث تكون من قسمين يستقصى القسم الأول عن البيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة وهي: الجنس، القسم، عدد البرامج التدريبية الحاصل عليها، عدد سنوات الخبرة في التعليم:

أما القسم الثاني فخصص لاستقصاء آراء أفراد الدراسة المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تدرجت أنواع الاستجابات للعبارات التي يحتوي عليها كل محور من محاور الاستبانة ما بين: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وفقاً للمدى الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٤) فئات المقياس المدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة جداً	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٥.٠٠-٤.٢١	٤.٢٠-٣.٤١	٣.٤٠-٢.٦١	٢.٦٠-١.٨١	١.٨٠-١

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة في: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة كما استخدم في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

سيتم في هذا الجزء استعراض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا؟**

لتعرف الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محفز، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا

م	الاحتياجات	درجة الموافقة											
		ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢	تعرف اللوائح والأنظمة الخاصة بالأكاديمية.	٠	٠	٠	٥	١٠.٦	٢٦	٥٥.٣	١٦	٣٤	٤.٢٣	٠.٦٣٣	
٦	معرفة النظريات الإدارية الحديثة في التعليم.	٠	٠	١	٢.١	٨	١٧	٢٦	٥٥.٣	١٢	٢٥.٥	٤.٠٠٤	٠.٧٢١
٣	اكتساب مهارة التعامل مع ضغوط العمل.	٠	٠	٠	٠	٦	١٢.٨	٢٤	٥١.١	١٧	٣٦.٢	٤.٢٣	٠.٦٦٦
٤	الإلمام بمهارة إدارة الوقت.	٠	٠	٠	٤	٨.٥	٢٤	٥١.١	١٩	٤٠.٤	٤.٣٢	٠.٦٢٩	
٥	اكتساب مهارات التخطيط.	٠	٠	١	٢.١	٩	١٩.١	٢٠	٤٢.٦	١٧	٣٦.٢	٤.١٣	٠.٧٩٧
٦	إتقان مهارة إدارة الاجتماعات.	٠	٠	٠	١٦	٣٤	١٥	٣١.٩	١٦	٣٤	٤.٠٠	٠.٨٣٤	
٦	اكتساب مهارات وأساليب حل المشكلات.	٠	٠	٠	١١	٢٣.٤	٢٣	٤٨.٩	١٣	٢٧.٧	٤.٠٠٤	٠.٧٢١	
٤	الإلمام بمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والمعلمين والطلاب.	٠	٠	٠	٧	١٤.٩	٢٢	٤٦.٨	١٨	٣٨.٣	٤.٢٣	٠.٦٩٨	
٨	تعرف أساليب اتخاذ القرارات.	٠	٠	٠	١٣	٢٧.٧	٢٢	٤٦.٨	١٢	٢٥.٥	٣.٩٨	٠.٧٣٧	
٩	معرفة الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي.	٠	٠	١	٢.١	١٢	٢٥.٥	٢٤	٥١.١	١٠	٢١.٣	٣.٩١	٠.٧٤٧
١٠	الإلمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها التربوية.	٠	٠	٠	١٧	٣٦.٢	١٨	٣٨.٣	١٢	٢٥.٥	٣.٨٩	٠.٧٨٧	
-	المتوسط الحسابي العام للمحور										٤.٠٩	٠.٥٦٨	

يتضح من خلال الجدول (٥) أن محور الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا يتضمن (١١) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٨٩ إلى ٤.٣٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين موافقة بدرجة (كبيرة - كبيرة جداً). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٥٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، ومن أبرز ما يوضح ذلك، دراسة الجاسر (٢٠٠٥م) أن الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال النمو المهني كانت بدرجة كبيرة، ودراسة

الجهني (٢٠٠٩م) والتي أظهرت أن الاحتياجات التدريبية للمهارات الإدارية كبيرة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٤م) والتي أظهرت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (الإلمام بمهارة إدارة الوقت) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٦٢٩)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي المعلمين والمعلمات بأهمية الوقت وأثره على زيادة الفاعلية والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني (٢٠٠٩م) والتي تؤكد على أن أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري مهارة إدارة وقت المدرسة بفعالية وكذلك دراسة السلیمان (٢٠١١م) التي ذهبت إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المديرين مهارة إدارة وقت الدرس بصورة فعالة.

٢. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تعرف اللوائح والأنظمة الخاصة بالأكاديمية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٦٣٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً وتوضح هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين والمعلمات بمعرفة اللوائح والأنظمة المتعلقة بالأكاديمية كون هذه المؤسسة تقع خارج المملكة ولها بعض الإجراءات التي يجب أن يتقيد بها منسوبي الأكاديمية والتي بدورها تنعكس على إنتاجيتهم داخل عملهم.

٣. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (اكتساب مهارة التعامل مع ضغوط العمل) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٦٦٦)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين والمعلمات داخل الأكاديمية بأهمية التعامل مع ضغوط العمل اليومية الناتجة عن المتطلبات التعليمية، إذا يسهم ذلك في تحسن الأداء الوظيفي وزيادة في الإنتاجية، والتي تلقي بظلالها على العملية التعليمية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة السلیمان (٢٠١١م) إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الوكلاء مهارة الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار وحل المشكلات.

٤. جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (الإلمام بمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والمعلمين والطلاب) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٦٩٨)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وأثره على الرضا الوظيفي وتقوية الثقة والاحترام على جميع المستفيدين من العملية التعليمية.

#### بينما كانت أقل العبارات:

١. العبارة رقم (١١) والتي تنص على (الإلمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها التربوية) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٧٨٧)، وكون هذه العبارة أتت بالمرتبة الأخيرة إلى أنها حصلت درجة كبيرة ويمكن أن يعود ذلك إلى أهمية الجودة داخل المؤسسات التعليمية في جميع عملياته من المدخلات والعمليات وانتهاء بالمرجات.

٢. وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (معرفة الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٧٤٧)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين والمعلمات بأهمية تقييم الأداء الوظيفي ومعرفة أساليبه والطرق الحديثة المتبعة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تطوير الأداء الفردي وكذلك المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني (٢٠٠٩م) إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية مهارة الإلمام بأساليب تقييم أداء العاملين بالمدرسة.

**السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا؟**

لتعرف الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محفز، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا

م	الاحتياجات	درجة الموافقة												
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	تعرف التطبيقات الحاسوبية في مجال التعليم.	٠	٠	١	٢.١	١٦	٣٤	١٧	٣٦.٢	١٣	٢٧.٧	٣.٨٩	٠.٨٤٠	٣
٢	اكتساب مهارات اجتياز الاختبارات المهنية.	١	٢.١	٢	٤.٣	١٥	٣١.٩	١٩	٤٠.٤	١٠	٢١.٣	٣.٧٤	٠.٩٢٠	٦
٣	الإلمام بأساليب التنمية المهنية الحديثة	٠	٠	٠	٠	١٨	٣٨.٣	٢٢	٤٦.٨	٧	١٤.٩	٣.٧٧	٠.٦٩٨	٥
٤	تعرف إدارة أنظمة التعلم الافتراضي	٠	٠	١	٢.١	١٩	٤٠.٤	٢١	٤٤.٧	٦	١٢.٨	٣.٦٨	٠.٧٢٦	٨
٥	التمكن من مهارة إدارة المعلومات الرقمية.	٠	٠	٢	٤.٣	١٥	٣١.٩	١٩	٤٠.٤	١١	٢٣.٤	٣.٨٣	٠.٨٤٢	٤
٦	اكتساب مهارة استخدام الأنظمة الإلكترونية	٠	٠	٢	٤.٣	١٨	٣٨.٣	٢٠	٤٢.٦	٧	١٤.٩	٣.٦٨	٠.٧٨٣	٩
٧	القدرة على استخدام الوسائل التعليمية داخل الصف.	٠	٠	٠	٠	٦	١٢.٨	٢٦	٥٥.٣	١٥	٣١.٩	٤.١٩	٠.٦٤٧	١
٨	الإلمام ببرامج بناء الاختبارات الإلكترونية.	٠	٠	١	٢.١	١١	٢٣.٤	١٩	٤٠.٤	١٦	٣٤	٤.٠٦	٠.٨١٨	٢
٩	التعرف التطبيقات المكتبية الحديثة.	١	٢.١	٠	٠	٢٠	٤٢.٦	١٦	٣٤	١٠	٢١.٣	٣.٧٢	٠.٨٧٧	٧
-	المتوسط الحسابي العام للمحور											٣.٨٤	٠.٦١٨	-

يتضح من خلال الجدول (٦) أن محور الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا يتضمن (٩) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٦٨ إلى ٤.١٩) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافقة كبيرة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨٤) بانحراف معياري (٠.٦١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وهذه تتفق مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٢م) والتي أظهرت أن أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المجال (الفني) بدرجة مهم جداً، كما تتفق مع دراسة (الجهني، ٢٠٠٩م) والتي

أظهرت أن الحاجة لتدريب مديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية في المجال الفني جاءت كبيرة .

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (القدرة على استخدام الوسائل التعليمية داخل الصف) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبانحراف معياري (٠.٦٢٩)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية استخدام الوسائل التعليمية داخل الصف والدور الذي تلعبه في جذب الطلاب وتفاعلهم مع المعلم والتي تؤدي إلى تحسين عملية التعلم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠١١م) والتي أكدت على أن أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم الشرعية في المرحلة الثانوية هي مجال تقنيات التعليم.
٢. جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (الإلمام ببرامج بناء الاختبارات الإلكترونية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وبانحراف معياري (٠.٨١٨)، وتوضح هذه النتيجة إلى أهمية استخدام البرامج الإلكترونية في عملية التعليم بداية من إعداد الدروس ونهاية إلى إجراء الاختبارات الإلكترونية حيث أظهرت التجارب القريبة في الأزمات إلى حاجة المعلمين لهذا النوع من البرامج والذي يحل محل الاختبارات الورقية.
٣. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تعرف التطبيقات الحاسوبية في مجال التعليم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٨٤٠)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي معلمي ومعلمات الأكاديمية بأهمية التطبيقات الحديثة في مجال التعليم مثل المنصات التدريسية التابعة للمؤسسات التعليمية وطرق استخدامها والتعامل معها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السليمان (٢٠١١م) والتي ذهب إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد العلمية بالرياض مهارة توظيف التقنية الحديثة في التعليم.
٤. جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (التمكن من مهارة إدارة المعلومات الرقمية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٨٤٢)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الإلمام والقدرة على التعامل الرقمي في مختلف مجالات وأنشطة التعليم حيث أصبح التعامل مع الأجهزة والتقنيات الرقمية مطلب في مجال التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السليمان (٢٠١١م) إلى أن من أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديري المعاهد مهارة استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

## بينما كانت أقل العبارات:

١. العبارة رقم (٦) والتي تنص على (اكتساب مهارة استخدام الأنظمة الإلكترونية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٣)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الأنظمة الإلكترونية في المعاملات اليومية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص والتي تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية حيث إنها توفر الوقت والجهد والمال وتقلل الأخطاء البشرية، ويسهل على المعلمين والمعلمات كثير من الإجراءات الإدارية كون الأكاديمية تقع خارج الدولة.

٢. وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تعرف إدارة أنظمة التعلم الافتراضي) بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٢٦)، وتوضح هذه النتيجة إلى وعي المعلمين والمعلمات داخل أكاديمية الحرمين بأهمية مهارة إدارة أنظمة التعلم الافتراضي حيث توفر بيئة تفاعلية وجذابة بين المعلمين والطلاب ومتابعة التحصيل العلمي لديهم.

## السؤال الثالث: ما الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا؟

لتعرف الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محفز، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا

م	الاحتياجات	درجة الموافقة											
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	الإمام بطرق إدارة الصف	٠	٠	٠	٠	٨	١٧	١٩	٤٠.٤	٢٠	٤٢.٦	٤.٢٦	٠.٧٣٦
٢	تعرف نظريات علم النفس التربوي	٠	٠	٢	٤.٣	١٩	٤٠.٤	١١	٢٣.٤	١٥	٣١.٩	٣.٨٣	٠.٩٤٠
٣	معرفة الأساليب الحديثة في استراتيجيات التدريس	٠	٠	٠	٠	٩	١٩.١	٢٣	٤٨.٩	١٥	٣١.٩	٤.١٣	٠.٧١١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الاحتياجات	م
			كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٧٥٩	٤.١١	٣١.٩	١٥	٤٨.٩	٢٣	١٧	٨	٢.١	١	٠	٠	٤	اكتساب المهارات الحديثة في تقويم الطلاب
٥	٠.٧٥٩	٤.١١	٣٤	١٦	٤٢.٦	٢٠	٢٣.٤	١١	٠	٠	٠	٠	٥	معرفة المهارات الحديثة في تنظيم التفاعل الصفّي
٦	٠.٨٠٦	٤.٠٠٤	٣١.٩	١٥	٤٢.٦	٢٠	٢٣.٤	١١	٢.١	١	٠	٠	٦	إتقان إعداد الخطط التدريسية
٤	٠.٨٢٤	٤.١٣	٣٦.٢	١٧	٤٤.٧	٢١	١٤.٩	٧	٤.٣	٢	٠	٠	٧	اكتساب مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب
٢	٠.٧٩٣	٤.٢٦	٤٤.٧	٢١	٣٨.٣	١٨	١٤.٩	٧	٢.١	١	٠	٠	٨	القدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب داخل الصف
٩	٠.٨٣٣	٣.٩٦	٢٧.٧	١٣	٤٤.٧	٢١	٢٣.٤	١١	٤.٣	٢	٠	٠	٩	تعرف أساليب الأنشطة غير الصفية
٨	٠.٨٠٨	٤.٠٠٠	٢٣.٤	١١	٥٣.٢	٢٥	٢٣.٤	١١	٠	٠	٠	٠	١٠	القدرة على تنمية التفكير العلمي لدى الطلاب والطالبات
٧	٠.٦٩٢	٤.٠٠٠	٢٣.٤	١١	٥٣.٢	٢٥	٢٣.٤	١١	٠	٠	٠	٠	١١	التمكن من مهارات الإرشاد وتوجيه الطلاب
-	٠.٦٥٦	٤.٠٠٧	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول (٧) أن محور الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا يتضمن (١١) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣.٨٣ إلى ٤.٢٦) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ونشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تراوحت ما بين الموافقة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٠٧) بانحراف معياري (٠.٦٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغامدي (٢٠١١م) والتي أظهرت أن أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المجال (التربوي، الإداري، الفني) بدرجة مهم جداً، ومهم، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي أظهرت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال

التربوي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (١) والتي تنص على (الإلمام بطرق إدارة الصف) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٣٦)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية إدارة وضبط الصف داخل الأكاديمية كونها عنصر أساسي في إيصال المعلومات والمعارف والخبرات للطلاب وتسهم رفع الكفاءة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (٢٠١١م) والتي أشارت في نتائجها إلى أن أهم الحاجات التدريبية لمعلمي العلوم الشرعية في المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم مهارة التعامل مع الطلاب وإدارة الصف، ودراسة السليمان (٢٠١١م) والتي أشارت في نتائجها إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد العلمية من وجهة نظر المعلمين مهارة الأساليب التربوية في الإدارة الصفية.
٢. وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (القدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب داخل الصف) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٩٣)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مراعاة الفروق الفردية من العوامل الأساسية والمهمة التي تُسهم في تحسين جودة التعليم والتي تضمن حصول جميع الطلاب على القدر الكافي من المعارف والمعلومات.
٣. وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (معرفة الأساليب الحديثة في استراتيجيات التدريس) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبانحراف معياري (٠.٧١١)، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم وحيث لا يقتصر التعليم على المعلم فقط، بل يتعدى ذلك إلى التركيز على المتعلم كونه المحور الرئيس في هذه العملية.
٤. جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (اكتساب مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢٤)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تلعبه هذه المهارة في إيصال المعلومات والأفكار والمهارات لدى الطلاب بأفضل الطرق وبأقل جهد.

**بينما كانت أقل العبارات:**

١. العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تعرف نظريات علم النفس التربوي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٤٠)، وتعود هذه النتيجة إلى أهمية نظريات علم النفس التربوي داخل المؤسسات العلمية حيث يركز على سلوك الطلاب داخل الفصل وكيفية التعامل معهم مما يسهم في رفع جودة التعليم.
٢. وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (تعرف أساليب الأنشطة غير الصفية) بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٨٣٣)، ويشير ذلك إلى الدور الكبير الذي تلعبه الأنشطة اللاصفية في توسيع آفاق الطلاب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وكسر الروتين الذي يحدث داخل الأكاديمية.

**ملخص نتائج الدراسة:**

كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:  
 أولاً- أن أبرز الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا:

١. الإلمام بمهارة إدارة الوقت.
٢. تعرف اللوائح والأنظمة الخاصة بالأكاديمية.
٣. اكتساب مهارة التعامل مع ضغوط العمل.
٤. الإلمام بمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والمعلمين والطلاب.
٥. اكتساب مهارات التخطيط.

بينما كانت أقل الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري هي: الإلمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها التربوية، ومعرفة الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي.  
 ثانياً: أن أبرز الاحتياجات التدريبية في المجال الفني لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا هي:

١. القدرة على استخدام الوسائل التعليمية داخل الصف.
٢. الإلمام ببرامج بناء الاختبارات الإلكترونية.
٣. تعرف التطبيقات الحاسوبية في مجال التعليم.
٤. التمكن من مهارة إدارة المعلومات الرقمية.

٥. الإلمام بأساليب التنمية المهنية الحديثة.  
بينما كانت أقل الاحتياجات التدريبية في المجال الفني هي: اكتساب مهارة استخدام الأنظمة الإلكترونية، تعرف إدارة أنظمة التعلم الافتراضي.  
ثالثاً: أن عبارات الاحتياجات التدريبية في المجال التعليمي لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا هي:

١. الإلمام بطرق إدارة الصف.
  ٢. القدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب داخل الصف.
  ٣. معرفة الأساليب الحديثة في استراتيجيات التدريس.
  ٤. اكتساب مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب.
  ٥. اكتساب المهارات الحديثة في تقييم الطلاب.
- بينما كانت أقل الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي هي: تعرف نظريات علم النفس التربوي، تعرف أساليب الأنشطة غير الصفية.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
١. إلحاق المعلمين والمعلمات في أكاديمية الحرمين ببرامج تدريبية في المجال التربوي.
  ٢. تنظيم برامج تدريبية لمعلمي ومعلمات الأكاديمية حول مهارة إدارة الوقت والتخطيط الشخصي.
  ٣. إقامة برامج تدريبية وورش عمل للمعلمين والمعلمات حول الطرق والإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصف.
  ٤. تعزيز مهارة مراعاة الفروق الفردية لدة الطلاب من خلال إقامة بعض البرامج التدريبية المختصة بذلك.
  ٥. تزويد المعلمين والمعلمات باللوائح والأنظمة المتعلقة بالأكاديمية من خلال كتيبات الأدلة التنظيمية المتعلقة بها عند مباشرتهم للمهام.
  ٦. تعزيز مهارة التعامل مع ضغوط العمل اليومية لدى المعلمين والمعلمات من خلال الاستفادة من التجارب السابقة.

٧. إكساب المعلمين والمعلمات إستراتيجيات وطرق فن التعامل مع الآخرين من خلال حضور ندوات وبرامج تتعلق بالعلاقات الإنسانية.

### مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج، واستكمالاً للتوصيات التي أوردها الباحث حول الاحتياجات التدريبية لمنسوبي أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا، فإنه يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية الآتية:

١. إجراء دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدارس السعودية في الخارج بالدول الأخرى.

٢. إجراء دراسة حول المعوقات التدريبية في المدارس السعودية بالخارج.

٣. إعداد تصور مقترح لتطوير التدريب في المدارس السعودية بالخارج.

## المراجع

- أبو زياد، نتاشا، والخطيب، نايف، وشعبيات، محمد. (٢٠٢٣م). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء الإداري في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. فلسطين. ٥٥٥-٥٨٠.
- أكاديمية الحرمين السعودية بجاكرتا. (١٤٤٥هـ) نشرة تعريفية.
- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٧م). تحديد الاحتياجات التدريبية. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠١١م). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي. قرطبة للنشر والتوزيع. الرياض.
- الجاسر، وليد بن عبدالرحمن. (٢٠٠٥م). الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها من وجهة نظر الموجهين التربويين والمديرين والوكلاء والمعلمين. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم التربية. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الجهني، أحمد بن عطاءالله. (٢٠٠٩م). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينع الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
- الحنّاكي، لولوة. (١٤٢٩هـ). الحاجات التدريبية لمعلمات المواد الاجتماعية في المرحلة الثانوية ومعوقات تحقيقها حسب رأي المعلمات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. (١٩٩٧م). الحقائق التدريبية. الأردن. دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح. (١٩٩٥م). تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية. ع(١١) مج(٢). أسبوط.
- دره، عبدالباري. (١٩٩١م) تحديد الاحتياجات التدريبية إطار نظري ورؤية مقترحة. مجلة رسالة المعلم. ع(١٠٢) مج (٣٢). عمان. الأردن.

- الزهراني، لطيفة بنت أحمد. (٢٠١٤م). الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السلمي، منصور بن نفيح. (٢٠١٢م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السليمان، محمد بن صالح. (٢٠١١م). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم. (١٤١٢هـ). أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. دار تقيف للنشر والتوزيع. الرياض.
- شاويش، مصطفى نجيب. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- شريف، غانم، وسلطان، حنان. (١٤٠٣هـ). الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية. دار العلوم للطباعة والنشر. الرياض.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢م). التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقييمها. دار الشروق للنشر والتوزيع. مصر.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٦م). التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة. عمان.
- الطويان، هلا بنت عبدالرحمن. (٢٠١٤م). الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- عبدالوهاب، ياسر. (٢٠٠٨م). أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية. الملتقى الاستشاري "الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي".
- العنبي، نايف بن عزيب. (١٤٢٩هـ). الحاجات التدريبية لمعلمي القرآن الكريم في المرحلة المتوسطة بمدينة الخبر من وجهة نظر معلمي العلوم الشرعية والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.

- العساف، صالح بن حمد (١٤٢٤هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- عليما، محمد عليان. (١٩٩١م). الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة. دار الخواجا. عمان. الأردن.
- عليوه، السيد. (٢٠٠١م). تحديد الاحتياجات التدريبية. دار إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.
- العنزي، عبدالله بن زامل. (٢٠١٠م). الاحتياجات التربوية للقادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. مج (٢٠) ع (٨١). جامعة بنها. مصر.
- الغامدي، عبدالله بن مغرم بن علي. (٢٠٠٢م). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. بحث علمي. مجلة كليات المعلمين. مج (٢) عدد (٢). الرياض.
- القحطاني، سلطان بن نياض. (٢٠١١م). الحاجات التدريبية لمعلمي العلوم الشرعية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- مصطفى، هاني محمود بني. (٢٠٠٥م). بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. دار جرير للنشر. عمان.
- هلال، محمد بن عبدالغني. (٢٠٠٤م). دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة.
- وزارة المعارف (١٤١٦هـ). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- Abd Al-Wahab, Y. (2008). Foundations and methods of identifying training needs. Consultative Forum on Modern Trends in Identifying Training Needs and Their Relationship to Career Paths.
- Abu Ziad, N., Al-Khatib, N., & Shu'aybat, M. (2023). The training needs required to develop administrative performance in light of some contemporary educational trends. Ramah Journal of Research and Studies, Human Resources Research and Development Center, Palestine.
- Al-Aymat, M. E. (1991). Modern trends in education, training, and management. Al-Khawaja Publishing, Amman, Jordan.

- Al-Anzi, A. B. Z. (2010). Educational needs for educational leaders in the Ministry of Education in Kuwait from their perspective. *Journal of the College of Education*, (20), (81), Benha University, Egypt.
- Al-Asaf, S. B. H. (1424 AH). Introduction to research in behavioral sciences. Al-Obikan Library, Riyadh.
- Al-Ghamdi, A. B. M. A. (2002). Training needs of school principals in public education in the Kingdom of Saudi Arabia. *Scientific Research, Journal of Teacher Colleges*, (2) (2), Riyadh.
- Al-Hanaki, L. (1429 AH). Training needs of social studies teachers in high school and the obstacles to achieving them according to the opinions of the teachers and supervisors. Unpublished master's thesis, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Jaroudi, M. B. I. (2011). Transformational leadership in organizations: An introduction to leadership theories and a training program. Qurtuba Publishing and Distribution, Riyadh.
- Al-Jasser, W. B. A. (2005). Training needs of directors and deputies of scientific institutes from the perspective of educational supervisors, directors, deputies, and teachers. Unpublished master's thesis, Department of Education, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Johani, A. B. A. (2009). Administrative training for school principals based on their training needs: An analytical study from the perspective of male school principals and vice principals in Yanbu Industrial Schools. Unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Al-Khatib, A., & Al-Khatib, R. (1997). Training packages. Dar Al-Mustaqbal for Publishing and Distribution, Jordan
- Al-Khatib, R. (1995). Identifying training needs. *Journal of the College of Education*, (11) (2), Assiut
- Al-Otaibi, N. B. A. (1429 AH). Training needs of Quran teachers in middle schools in Khobar from the perspective of Islamic studies teachers and supervisors. Unpublished master's thesis, College of Education, King Saud University, Riyadh.

- 
- Al-Qahatani, S. B. Z. (2011). Training needs of Sharia teachers in secondary schools in Riyadh. Unpublished master's thesis, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Sha'ar, A. B. I. (1412 AH). Foundations for designing and implementing training programs. Dar Thaqif for Publishing and Distribution, Riyadh.
- Al-Sulaiman, M. B. S. (2011). Training needs of teachers in scientific institutes in Riyadh from the perspective of teachers, principals, and their deputies. Unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Sulami, M. B. N. (2012). Training needs of primary school principals in Mecca in light of the requirements of electronic management. Unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Al-Ta'ani, H. (2006). Contemporary administrative training. Dar Al-Masira, Amman.
- Al-Ta'ani, H. A. (2002). Training: Its concept and activities, building and evaluating training programs. Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Egypt.
- Al-Tawyan, H. B. A. (2014). Training needs of female primary school principals in Riyadh in light of the future school requirements. Unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Zahrani, L. B. A. (2014). Training needs of female high school principals in Mecca from their perspective. Unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Darah, A. (1991). Identifying training needs: A theoretical framework and proposed vision. Message of the Teacher Journal, (102) (32), Amman, Jordan.
- Education Administration in Madinah Region. (n.d.). Retrieved from [http://www.madinaedu.gov.sa/Dsup/chp\\_6.htm](http://www.madinaedu.gov.sa/Dsup/chp_6.htm)

- 
- Eliwa, S. (2001). Identifying training needs. Itarak Publishing and Distribution, Cairo
- Hilal, M. B. A. (2004). A study of training needs and planning for training. Performance and Development Center, Cairo.
- Ministry of Education. (1416 AH). The Education Policy in Saudi Arabia. Riyadh.
- Mustafa, H. M. B. (2005). Building a training program for secondary school principals and vice-principals to develop their administrative competencies in light of their training needs. Dar Jareer for Publishing, Amman.
- Sharif, G., & Sultan, H. (1403 AH). Contemporary trends in in-service educational training. Dar Al-Uloom for Printing and Publishing, Riyadh.
- Shawish, M. N. (2011). Human resources management: Managing individuals. Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Tawfiq, A. (2007). Identification of training needs. Professional Management Experiences Center, Cairo.