

## الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظرهم، ونظر المشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، وفقاً لعدد من المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً، ومشرفاً، ورئيس شعبة إدارة مدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة تكونت من (٥٠) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها، موزعة على خمسة مجالات هي: كفايات الاتصال، والتخطيط، والتقييم، وكفايات إدارية وفنية، وتقنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، كما أبدى المديرون، والمشرفون ورؤساء شعبة إدارة المدرسة، جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متغير المؤهل العلمي، ولصالح المشرفين من حملة الدراسات العليا، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية، والمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، منطقة الدمام التعليمية.

### Need-based Training for Secondary School Principals in Dammam Education Directorate in Light of their Administrative competencies

#### Abstract:

The study aimed at developing a need-based training program for secondary school principals at Dammam Education Directorate in light of their administrative competencies as perceived by themselves, the supervisors, and the heads of the school administration unit. This has gone with a number of variables applied to a sample consisting of 45 male principals, supervisors and heads of school administration unit. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire of 50 items whose validity as well as reliability have been checked. The questionnaire have included five scales; namely, the communication competencies, planning, evaluation, administrative and technical competencies. The study has come out with these results:

Regarding administrative competencies, the secondary school principals' training needs scored high as perceived by the principals themselves, the supervisors and the heads of the school administrative units.

Results also showed that there were statistically significant differences at  $\alpha = 0.05$  in favor of the supervisors holding high degrees of education whereas there were no such differences due to both the experience and the job title.

**Key words:** training competencies, administrative competencies

مقدمة:

تعد التربية عملية اجتماعية ذات تنظيم عال وهادف، تُعنى بإعداد الإنسان للحياة الفضلى، وزيادة قدراته، وبناء شخصيته المتكاملة في جميع نواحي حياته . والعملية التربوية تعد ضمن أولويات المجتمع كونها تنصب على إعداد الأجيال وتنشئتهم واستثمارهم، كعنصر فعال لمواجهة التحديات التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية وخصوصاً في البلاد النامية التي تعتبرها أداة لتطوير وتقديم المجتمع باستغلالها للطاقات المتوفرة لديه واستثمارها بالاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن.

وتقدم التربية إسهامات في تطوير المجتمعات وتحديثها من أجل سعادة الفرد، من خلال التوجيه المقصود لتطوير أفراد آخرين، وغرس الفضيلة ليكونوا قادرين على اكتساب الأنماط السلوكية القيادية والقدرات المهنية، لمواجهة التغيرات والتطورات العلمية والعملية في الإطار المعرفي والتقني، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة ومطلوبة في الإدارة والقيادة التربوية.

والإدارة التربوية مسئولة بمستوياتها كافة ومعنية بالتدريب والتطوير، لإيجاد قادة تربويين ناجحين لهم القدرة على التأثير في الآخرين، وكسب تعاون العاملين معهم، لتحقيق التجانس بينهم، بحيث أن يكونوا قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجههم في المستقبل (الحنيطي، ١٩٩٤).

إن تحقيق تطوير الإدارة التعليمية وصولاً إلى تحسين الأداء والارتقاء بمستوى مخرجات التعليم يتطلب العناية باختيار القيادات التربوية والعمل على تدريبها المستمر بالمستجدات في مجال الإدارة التربوية (دياب، ٢٠٠١).

يرتقي الفرد بالتربية، ويأخذ دورة في المجتمع في عصر العولمة، ونظراً للتغيرات العالمية المتسارعة أصبح التدريب في غاية الأهمية، ولذلك يلاحظ أن الدول

المتقدمة والنامية تسعى إلى إيجاد مراكز متخصصة للتدريب تحتوي على وسائل خاصة للتدريب، وتضم مدرسين مؤهلين علمياً (أبو سماحة، ١٩٨٩).

وحيث إن القيادة التربوية تتضمن مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية المنطقية التي تنظم وتسير عمل المدرسة للوصول إلى إدارات تربوية واعية، تمتلك القدرة على صناعة القرار التربوي، وفي الوقت ذاته قادرة على اتخاذه، وذلك لا يتم إلا من خلال كفايات تفرض على القيادات التربوية تفاعلاً مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية، ومما ينتج عنهما من تغيرات على المستويات المحلية الإقليمية والعالمية كافة (أحمد، ٢٠٠١).

ونظراً لأهمية التعليم فقد بدأ الاهتمام من قبل المهتمين بالتعليم بالعنصر الإداري في المؤسسات التعليمية، إدراكاً منهم بأن للعنصر الإداري دوراً كبيراً في متابعة العملية التعليمية وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية، فتعد الإدارة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، وهي المرتكز الأساسي لنجاحها والوسيلة الفاعلة لتحقيق أهدافها وغاياتها وقدرتها على تأدية رسالتها وجعلها أكثر قدرة واستعداد على تلبية احتياجات خطط التنمية في جميع المجالات في المجتمع (الدليمي، ١٩٩٥).

ويشير الأعرجي (١٩٩٥) أن عملية تدريب ونهضة القادة الإداريين والتربويين تعتبر جزءاً من عملية التنمية والتطوير، حيث يؤدي التدريب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الإدارات في المؤسسات من تحقيق أهدافها، وإنجاح خططها، ورفع مستوى أداء العاملين لديها، فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أطر للتدريب في المؤسسات التدريبية والمعاهد والمراكز لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب، وتلبية احتياجات المتدربين، ولإسهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات.

إذاً الهدف من تدريب مدير المدرسة بشكل عام هو تنمية قدرات المدير وتطويرها نحو الأفضل، سواء عن طريق إكسابه المعلومات والخبرات والمهارات الجديدة أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه، أو تعليمه مهارات جديدة، أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية، ونظراً لأن مدير المدرسة يقع على عاتقه العديد من المهام والمسؤوليات ذات الأهمية البالغة، كان لابد من وجود برنامج لتطويره ورفع كفاياته.

فالكفاية الإدارية من أبرز المصطلحات والاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري. مما يعني السعي لتكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء والانتاج المتميز. وقد احتل موضوع الكفاية الإدارية أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات الباحثة عن التميز

ودفعها ذلك إلى البحث عن أفراد مؤهلين لديهم قدرة على الاستثمار الأمثل للموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية (هلال ، ٢٠١٠)

تتمثل الكفايات الإدارية في عالم المنظمات البراعة والحذافة التي تمكن القادة من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. فالكفايات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين ( flonders, 1985).

تتجلى أهمية تقدير الحاجات التدريبية في كونها الخطوة أو العملية التي يترتب عليها 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 للعاملين في المنظمات، كما يترتب عليها أيضاً تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (ياغي، ٢٠٠٣).

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمات حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي فيها تخطط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج (أبو شيخة، ٢٠١٠).

لذلك يسهم تحديد الاحتياجات التدريبية والتدريب عليها في تطوير القيادات التربوية ورفع الكفايات الإدارية والإشرافية في شتى المجالات من حيث الإعداد والتمكين لكوادر مؤهلة، قادرة على التنظيم والابتكار، تملك المهارة الأزمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التربوية بعيداً عن القصور والضعف في الأداء عند المديرين.

#### مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في المملكة العربية السعودية ميدانياً، في ضوء كفاياتهم الإدارية، وذلك من أجل بناء وتطوير برنامج تدريبي لرفع الكفايات الإدارية لديهم وتطويرها، إذ إن استخدام التخطيط والتطوير والتدريب والتقييم يسهل للموارد البشرية رفع الكفايات الإدارية من خلال الفكر الاستشراقي القائم على التغيير والمرونة والتكيف مع معطيات العصر الحديث، حيث أصبح التدريب ضرورة علمية وعملية، وبالتالي؛ فإن مشكلة الدراسة تتمحور بالإجابة عن أسئلتها:

**السؤال الأول:** ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء الكفايات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية في ضوء الكفايات الإدارية، باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية)؟

**السؤال الثالث:** ما البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية لتطوير كفاياتهم الإدارية؟

### مصطلحات الدراسة:

**الاحتياجات التدريبية:** هي المتطلبات التي يحتاجها مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين من المهارات الإدارية والفنية التي تساعدهم في رفع كفاياتهم الوظيفية في إدارة المدرسة.

**الكفايات الإدارية:** مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية، والتي تساعدهم على ممارسة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، في المجالات الآتية: كفايات التخطيط التربوي، وكفايات التقويم، والكفايات الإدارية والفنية، الكفايات التقنية، وكفايات الاتصال، والتي يمكن قياسها باستخدام استبانة الاحتياجات التدريبية المعتمدة في هذه الدراسة.

**مديرو المدارس الثانوية:** هم الأفراد الذين يتولون إدارة شؤون العاملين والمعلمين، ورعاية الطلاب، والمشرفون على سير العملية التربوية في المدرسة الثانوية من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية في منطقة الدمام.

**رئيس شعبة الإدارة المدرسية:** الشخص المسئول عن التنظيم والترتيب والمتابعة والتواصل بين مديري المدارس والمشرفين، وإدارة التعليم بالمنطقة التعليمية.

### أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، إضافة إلى محاولة منها في بناء وتطوير برنامج تدريبي لمديري مدارس المرحلة الثانوية، مما يساعدهم على توظيف مفردات البرنامج في عملهم، وإفادة مجتمعهم، كذلك إفادة العاملين في وزارة التربية والتعليم في

المملكة العربية السعودية بتقديم برنامج تدريبي نأمل أن يكون مستوفياً لشروط بناء البرامج التدريبية المعاصرة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية؛ وذلك من أجل بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات التدريبية للقادة الإداريين التربويين من مديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة وهي: المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، المسمى الوظيفي، على الاحتياجات التدريبية.

#### الدراسات السابقة:

أجرى الزهراني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام برنامج تدريبي عن بعد لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء كفايات تكنولوجيا التعليم، تكون مجتمع الدراسة من (٩٤) مديراً من محافظة المخوارة في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة الوصفية وجود سلوكيات إدارية مرتبطة بكفايات تكنولوجيا التعليم، وكشفت نتائج الدراسة التجريبية وجود أثر فعال لاستخدام برنامج تدريبي عن بعد لتطوير أداء مديري المدارس، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في القياس البعدي لبطاقة تقييم الأداء ولصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق بين أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي، تعزى لمتغيري الدورات التدريبية وسنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الكبيرة.

وهدفت دراسة العنزي (٢٠٠٨) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشرف تربوي و(١٧٣) مديراً ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (٥٣) فقرة، وأظهرت النتائج أن أكثر الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقيادة والإشراف على التوالي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشرفين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير نوع المدرسة لجميع المجالات ما عدا مجال المتابعة والتقويم لصالح المدارس الحكومية.

وأجرى الدويك (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية، والبالغ عددهم (١٣٤٠) معلماً ومعلمة، منهم (٦٥٢) معلماً و(٦٨٨) معلمة. وتم تطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٥٠) فقرة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم مرتفعة. وكانت أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية في مجال الرقابة والتوجيه، ثم التقويم فالتخطيط فالتنظيم وأخيراً كفاية اتخاذ القرار. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية في مجالات الرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح المديرين الذين تبلغ خبرتهم خمس سنوات فما دون.

وهدفت دراسة العصفور (٢٠٠٦) إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٣) مديراً ومديرة منهم (٥٠) مديراً، و (٧٣) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تكون من (٤٥) فقرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: مجيء تقدير الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة في مجال الشؤون الفنية والشؤون المالية واللوازم والشؤون الإدارية، وكان التقدير للاحتياجات التدريبية متوسطاً في مجالات المجتمع المحلي والبناء المدرسي على الترتيب. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرين.

وهدفت دراسة الهاجري (٢٠٠٦) إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ونظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديراً ومديرة ومن (١٣٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات تكونت من سبعة مجالات للكفايات الإدارية المعاصرة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن الاحتياجات التدريبية لمديري

المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم جاءت مرتبة حسب مجالات الدراسة على النحو الآتي: (المجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقييم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية). أما من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتبة على النحو الآتي: (الشؤون المالية والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقييم، والمجتمع المحلي، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية). وأبدى المديرون درجة احتياج متوسطة للتدريب في مجالي المجتمع المحلي والتخطيط المستقبلي، ودرجة احتياج منخفضة في مجالات (المتابعة والتقييم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية). وأبدى المعلمون درجة احتياج متوسطة لتدريب المديرين في مجالات (الشؤون المالية، والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقييم، والمجتمع المحلي، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية)، ودرجة احتياج منخفضة في مجال الشؤون الإدارية.

وأجرى بني مصطفى (٢٠٠٤): دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى معرفة أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم)، ولمعرفة الاحتياجات التدريبية تم بناء استبانة مكونة من (٦١) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الإداري، الفني، الطلبة والمجتمع المحلي. تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومديرة، (٦٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الإداري احتل المركز الأول، ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات التقديرية لمديري المدارس والمعلمين على مجالات البحث والأداة ككل ولصالح مديري المدارس في المجال الإداري والفني والطلبة، والأداة ككل، في حين لم يكن دالاً في مجال خدمة المجتمع، في ضوء ما سبق قام الباحث ببناء برنامج تدريبي.

وفي دراسة أبو كته (٢٠٠٢) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٣٠٥) مدير ومديرة منهم (١٠٦) مدير، و(١٩٩) مديرة. استخدمت الباحثة استبانتين كأدوات للدراسة، الأولى للاحتياجات التدريبية للمديرين، وتكونت من (٥٢) فقرة موزعة على (٧) مجالات هي: الإداري، والفني، وشؤون الطلاب، والشؤون المالية، واللوازم، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، والثانية لإدارة الوقت وتكونت من (٣١) فقرة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أبدى المديرون والمديرات احتياجاً تدريبياً بدرجة متوسطة في المجالات السبعة التي اشتملت عليها الدراسة، أن



الاحتياجات التدريبية للمديرين تختلف باختلاف الجنس حيث كانت الاحتياجات التدريبية لدى المديرات أعلى من المديرين، هناك فروق في الاحتياجات التدريبية للمديرين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، حيث أظهر مديرو المرحلة الثانوية احتياجاً تدريبياً أعلى منها لدى مديري المرحلة الأساسية، أن الاحتياجات التدريبية للمديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث إن الاحتياجات التدريبية لدى حملة البكالوريوس أعلى منها لدى حملة الدبلوم والدراسات العليا، وأن الاحتياجات التدريبية للمديرين تختلف باختلاف الخبرة، وإن أصحاب الخبرة الأقل كانت الاحتياجات التدريبية لديهم أعلى منها لدى أصحاب الخبرة الأعلى.

أما دراسة العجاج (٢٠٠١) حيث هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (٧١) مديراً في المدارس الحكومية، استخدم الباحث استبانة مكونة من (٧٠) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات المديرين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية تعزى للمؤهل، لصالح ذوي مؤهل درجة البكالوريوس.

وقام شاهين (Shahin, 1998) بدراسة عنوانها " إعداد قادة المدارس للقرن الحادي والعشرين: كفايات مديري المدارس الابتدائية التركية" هدفت إلى توضيح الكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية التركية في القرن الحادي والعشرين، وأستخدم أسلوب دلفاي (Delphi) وأستند إلى أربعة مصادر للمعلومات تمثلت في مديري مدارس ابتدائية في أنقرة، وأساتذة الإدارة التربوية في الجامعات التركية، والموجهين في المدارس الابتدائية، ومعلمي المدارس الابتدائية، وتم جمع المعلومات في ثلاث جولات، في الأولى تم تحديد (١١٤) كفاية، وفي الجولة الثانية طلب من المستجيبين وضع علامة من (١-٧) بين معارض بشدة وموافق بشدة، وفي الجولة الثالثة محاولة رصد إجماع المستجيبين على مجموعة من الكفايات، وأظهرت النتائج: إجماعاً عالياً على (٤١) كفاية، وإجماعاً على (٥٦) كفاية، ولا إجماع على (١٧) كفاية، أما الكفائتان الأكثر إجماعاً عليهما من قبل المستجيبين فكانتا: المدير بصفته شخصاً *person*، والديمقراطية الشخصية، وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين، وكذلك كان هناك تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين، وقد وفرت هذه الدراسة قائمة معتمدة للكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية.

وجاءت دراسة الحديدي (١٩٩٨) التي هدفت للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان كما يراها مديرو المدارس المستهدفون أنفسهم، ووضع قائمة بمتطلبات التدريب لهؤلاء المديرين والمديرات وفق

أولوياتها لديهم، وتقديم مقترحات عملية للمسؤولين عن التدريب في السلطنة لتحسين البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس. تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مدير ومديرة، استخدم الباحث أداة مكونة من (٦٣) فقرة تمثل كل منها مهارة تدريبية لمديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى: أن جميع المهارات التدريبية اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري ومديرات المدارس، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والمؤهل.

وفي دراسة العطاوي وآخرون (١٩٩٨): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين في مجالات المعرفة والتطبيق والإشراف والتفويض، من وجهة نظرهم في مدارس البحرين الحكومية، كان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة (استبانة) تكونت من (١٩) احتياجاً تدريبياً فعلياً موزعة على أربعة مجالات. تألفت عينة الدراسة من (١٨٨) مدير ومديرة و(١٦٧) مدير مساعد ومديرة مساعدة في مدارس دولة البحرين الحكومية بالمراحل التعليمية الثلاث (ابتدائية، متوسطة، ثانوية). أظهرت نتائج الدراسة: أن ٨٨% من المديرين والمديرين المساعدين أبدوا حاجتهم إلى التدريب في الكفايات التي ترتبط بالإدارة المدرسية المستقبلية في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، وأن حاجاتهم الأخرى مرتبة حسب الأهمية: فن التعامل مع الآخرين، إدارة الاجتماعات، التفويض التربوي، أساليب رعاية الموهوبين والمتفوقين وذوي الحاجات الخاصة، إدارة الوقت، إدارة الشؤون المالية، أساليب الإشراف والتوجيه والتخطيط المدرسي.

وقام ديوسنب (Dewsunp, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ولاية يوتا، وتألفت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً يعملون في إحدى المناطق التعليمية. ودلت النتائج على أن المديرين أشاروا إلى حاجتهم إلى التدريب الإضافي في جميع المجالات التدريبية، وأن حاجة المديرين الكبيرة إلى التدريب كانت في مجال إعداد التقارير. أما المهارات الأقل حاجة إلى التدريب، فكانت في مجالات الاتصال، وعلاقة المجتمع المحلي بالمدرسة، والتوجيه، والتفويض.

وقام بفاو Pfau (١٩٩٧) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس أوغندا، تكونت العينة من (٤٧) مديراً، وتم استخدام استبانة مكونة من (١٥٥) مهمة من مهام المدير موزعة على ثلاثة عشر مجالاً هي: الإدارة العامة، وإدارة الموظفين، وتنمية وتطوير العاملين، والإدارة المالية، وإدارة السجلات، وإدارة المواد والتجهيزات المدرسية، والاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة المدرسة، وإدارة تطوير المناهج، والتسهيلات المدرسية، والمهام المرتبطة بالطلاب، ومهام أخرى لمدير

المدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا.

وجاءت دراسة الجابر (١٩٩٦) والتي هدفت إلى تحديد حاجات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠) إدارياً و(٦٠) مدير مدرسة، و(١٠٠٠) معلم، واستخدمت الباحثة أداة اشتملت على المجالات التالية: الأهداف التربوية، والمناخ المدرسي، والتطوير العلمي لأعضاء هيئة التدريس، ومشاكل الطلاب، والمناهج، والإشراف التربوي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. توزعت الاحتياجات التدريبية للمديرين وللمدربات فيما يتعلق بالتطوير الإداري في الجوانب الفنية والفكرية والتربوية والنفسية والاجتماعية.

٢. أظهر المديرون والمدربات احتياجاتهم للتدريب في المجالين الاجتماعي والسياسي.

٣. تباينت احتياجات المديرين والمدربات التدريبية وفقاً لمتغير الجنس، فكان لصالح المديرين في المجال الاجتماعي ولصالح المدربات في المجال السياسي، أما متغير الخدمة فقد كانت الحاجة لصالح ذوي الخدمة الأقل.

وقام سنذر (Sndar, 1994) بدراسة هدفت إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة كخطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، تألفت العينة من (٢٠٠) مدير ومديرة من مديري ومدربات المدارس العامة. أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي مهارات التعامل الإنساني، ومهارات العمل الإداري.

في حين هدفت دراسة كاردر (Carder, 1993) إلى فحص العوامل التي تؤثر على القرار المشترك لمنظمات الأعمال في الولايات المختلفة لتدريب العاملين في هذه المنظمات للوصول إلى أهم احتياجات التدريب المستقبلية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراستها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: أن أهم ما يؤثر في القرار المشترك لتدريب العاملين وفق استجابات عينة البحث ما يلي: تحسين النوعية، التنافس، التحولات التكنولوجية، المتطلبات الوظيفية، التعليمات الحكومية، المشكلات الإنتاجية، التوسع في المنتج، اقتراحات العاملين، وسائل الأمن والسلامة، وأن أهم ما تضمنته الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتدريب العاملين هي: النواحي التكنولوجية، إدارة الجودة، كيفية الإشراف، الحاسب الآلي، وسائل الاتصال البسيطة، وجود العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن لمصممي البرامج الإدارية تضمينها في خطط برامجهم التدريبية، كما يمكن للمدرب استخدامها

كاستراتيجيات تعليم وتعلم متكاملة تجمع بين الأسلوب التدريبي والوسائل التكنولوجية المعقدة أو البسيطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات ، لاحظ الباحثان وجود تباين في إدراك مفهوم ومجالات الكفايات الإدارية، مما يستدعي القيام بدراسة تتميز عن غيرها في مجتمعا ومتغيراتها ومجالاتها، حيث إنها تعد إسهاما متواضع في بناء أنموذج للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ميدانياً.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة.

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين (المشرفين التربويين، مديري المدارس الثانوية ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية) في منطقة السدما التعليمية في المملكة العربية السعودية، وعددهم (١٥٠) رئيس شعبة مدرسية و مشرفا ومديرا، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً ومشرفاً ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

جدول: (١) توزع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتهم

| الفئات                        | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------------|-------|----------------|
| رؤساء شعبة (الإدارة المدرسية) | ٧     | ١٥,٥٦          |
| مشرف تربوي                    | ١٥    | ٣٣,٣٣          |
| مدير مدرسة                    | ٢٣    | ٥١,١١          |
| المجموع                       | ٤٥    | ١٠٠,٠          |

## أداة الدراسة:

بهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانة تكونت من (٥٠) فقرة، موزعة على خمسة مجالات تحقق أهداف الدراسة، انظر ملحق (١) معتمداً في صياغة مفردات محتواها على ما تضمنه الأدب النظري الذي كتب حول التدريب والاحتياجات التدريبية والكفايات الإدارية اللازمة للقادة التربويين، وذلك لتعرف أبعاد التدريب والاحتياجات التدريبية والاطلاع على أحدث ما كتب حول الكفايات الإدارية، كبعض الدراسات السابقة كدراسة بني مصطفى (٢٠٠٤)، والهاجري (٢٠٠٦)، والعنزي (٢٠٠٨) والزهراني (٢٠١٣) وحيث تمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، أعطيت لها الأوزان النسبية التالية: (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثان بعرضها على عدد من المحكمين، والمتخصصين في مجال التربية، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة طيبة، وجامعة الدمام. وكذلك من أصحاب الخبرة والمعرفة من المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وذلك للتحقق مما يلي:

• وضوح ودقة الفقرة.

• مدى انتماء الفقرة ومناسبتها للمجال الذي تقع فيه.

• كما طلب من المحكمين:

• إضافة أية فقرات جديدة إذا تطلب الأمر.

• حذف أية فقرات غير ملائمة.

وتم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين والتي ركزت على تعديل ودمج وحذف وإضافة بعض الفقرات، ثم اعتمدت الاستبانة ووزعت على عينة الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمجالات، وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٩٣ - ٠,٩٥)، وتعد مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة  
باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

| الاتساق الداخلي | المجالات                  |
|-----------------|---------------------------|
| ٠,٩٣            | كفايات التخطيط التربوي    |
| ٠,٩٥            | كفايات التقويم            |
| ٠,٩٤            | الكفايات الإدارية والفنية |
| ٠,٩٥            | الكفايات التقنية          |
| ٠,٩٥            | كفايات الاتصال            |

المعيار الإحصائي: لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة وعلى الأداة ككل؛ استخدم المعيار الإحصائي المبين في الجدول (٣).

جدول (٣) المعيار الإحصائي المستخدم في تفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس، المشرفون، ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية). على كل فقرة الأداة.

| درجة الحكم  | المتوسط الحسابي       |
|-------------|-----------------------|
| متدنية جداً | من 1.00- أقل من ١,٨٠  |
| متدنية      | من 1.80 - أقل من ٢,٦٠ |
| متوسطة      | من 2.60 أقل من ٣,٤٠   |
| عالية       | من 3.40- أقل من ٤,٢٠  |
| عالية جداً  | من 4.20 - ٥,٠٠        |

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحثان التحليلات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء الكفايات الإدارية. من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتصنيفات الفقرات الدرجة كما هو موضح في الجدول رقم (4) :

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتصنيفات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية، في ضوء كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للمجالات كافة والأداة ككل مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجال                    |
|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------------------|
| عالية  | .546              | 4.13            | 45    | كفايات الاتصال            |
| عالية  | .634              | 4.10            | 45    | كفايات التقويم            |
| عالية  | .488              | 4.06            | 45    | كفايات التخطيط            |
| عالية  | .578              | 4.04            | 45    | الكفايات الإدارية والفنية |
| عالية  | .576              | 3.98            | 45    | الكفايات التقنية          |
| عالية  | .487              | 4.06            | 45    | كلي                       |

يظهر من الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في

ضوء كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للأداة ككل والمجالات كافة، وأظهرت الدراسة أن التقديرات جاءت بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة، وقد جاءت كفايات الاتصال بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٣) وبدرجة عالية، كذلك جاء المتوسط الكلي (٤,٠٦) بدرجة عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى الوعي لدى الفئة المستهدفة من الدراسة بأهمية تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير كفاياتهم الإدارية والقيادية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة العنزي (٢٠٠٨) حيث جاء مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرتبة الأولى، دراسة سنذر (Sndar,1994) حيث جاءت مهارات مجال مهارات الاتصال أولاً، واتفقت نتيجة الدراسة جزئياً أيضاً مع دراسة الدويك (٢٠٠٧) حيث جاءت جميع المجالات مع اختلاف التسميات بدرجة عالية، ومع دراسة أبو غزالة (٢٠٠٥) من حيث إن الكفايات والمهارات تعد حاجات تدريبية، واتفقت جزئياً مع دراسة العصفور (٢٠٠٦) حيث جاءت في مجالين بدرجة كبيرة، الشؤون الإدارية والفنية، واللوازم، كذلك اختلفت جزئياً مع دراسة بني مصطفى (٢٠٠٤) حيث جاء المجال الإداري بالمرتبة الأولى، واختلفت أيضاً جزئياً مع دراسة الهاجري (٢٠٠٦) من حيث جاء مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الأولى، واختلفت أيضاً مع دراسة عجاج (٢٠٠١)، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، ودراسة أبو كته (٢٠٠٢) حيث جاءت المجالات بدرجة متوسطة.

#### أولاً: المشرفون

جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التصنيف للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية من وجهة المشرفين للمجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

| المجالات                  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| كفايات التقويم            | 15    | 4.15            | .676              |
| كفايات الاتصال            | 15    | 4.04            | .638              |
| كفايات التخطيط            | 15    | 4.00            | .591              |
| الكفايات الإدارية والفنية | 15    | 3.97            | .658              |
| الكفايات التقنية          | 15    | 3.84            | .602              |
| كلي                       | 15    | 3.99            | .549              |



يظهر من الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظر المشرفين التربويين للأداة ككل والمجالات الفرعية، حيث أظهرت الدراسة أن تقديرات المشرفين جاءت عالية في جميع مجالات الدراسة، وقد جاءت كفايات التقويم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٥) وبدرجة عالية، كذلك جاء المتوسط الكلي (٣,٩٩) بدرجة عالية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى خبرة المشرفين التدريسية ابتداءً وخبرتهم الإشرافية ثانياً، إضافة إلى أن المشرف يقوم بتحديد أداء المعلمين وتحديد الاحتياجات، والبحث عن المخرجات النهائية وتقديم التغذية الراجعة، والكشف عن نقاط القوة والضعف لذلك ظهرت الكفايات التقويمية أولاً، وبأهمية عالية من خلال ملاحظاتهم الميدانية وزيارتهم الإشرافية للمعلمين والمدرسين، وقد اختلفت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة الدويك (٢٠٠٧) حيث إن مجال التقويم جاء في المرتبة الثالثة، كذلك اختلفت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة العززي (٢٠٠٨) من حيث إن أكثر الاحتياجات التدريبية جاءت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانياً: رؤساء شعبة الإدارة المدرسية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم من وجهة نظر رؤساء شعبة الإدارة المدرسية للمجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

| الدرجة     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجالات             |
|------------|-------------------|-----------------|-------|----------------------|
| عالية جداً | .459              | 4.66            | 7     | كفايات. اتصال        |
| عالية جداً | .064              | 4.59            | 7     | كفايات. تقويم        |
| عالية جداً | .450              | 4.53            | 7     | كفايات. ادارية. فنية |
| عالية جداً | .449              | 4.37            | 7     | كفايات تخطيط         |
| عالية جداً | .461              | 4.33            | 7     | كفايات. تقنية        |
| عالية جداً | .101              | 4.48            | 7     | كلي                  |

يظهر من الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية

بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر رؤساء شعبة الإدارة المدرسية للأداة ككل والأبعاد الفرعية، حيث أظهرت الدراسة أن تقديرات رؤساء شعبة الإدارة المدرسية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٦٦-٤,٤٨)، وقد جاءت جميع مجالات الدراسة بدرجة عالية جداً، وقد جاءت كفايات التقويم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٦٦) وبدرجة عالية جداً، كذلك جاء المتوسط الكلي (٤,٤٨) بدرجة عالية جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى خبرة رؤساء شعبة الإدارة المدرسية عالية جداً بسبب طبيعة عمله والتي تتطلب كفايات عالية جداً في الاتصال بالمكاتب والأشراف على المجموعات، وكثرة التواصل والاتصال مع المشرفين والمدرسين والمعلمين، إضافة إلى المرؤوسين، والحرص على تطبيق الأنظمة والتعليمات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة سندر (Sndar,1994) حيث جاءت مهارات مجال مهارات الاتصال أولاً، واتفقت نتيجة الدراسة جزئياً أيضاً مع دراسة العنزي (٢٠٠٨) من حيث إن أكثر الاحتياجات التدريبية جاءت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### ثالثاً: مدير المدرسة

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم للمجالات.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجالات             |
|--------|-------------------|-----------------|-------|----------------------|
| عالية  | .465              | 4.12            | 23    | كفايات. اتصال        |
| عالية  | .416              | 4.06            | 23    | كفايات. تخطيط        |
| عالية  | .523              | 4.04            | 23    | كفايات إدارية و.فنية |

|               |    |      |       |       |
|---------------|----|------|-------|-------|
| كفايات. تقنية | 23 | 4.03 | .564  | عالية |
| كفايات. تفويم | 23 | 4.00 | .626  | عالية |
| كلي           | 23 | 4.05 | .4551 | عالية |

يظهر من الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم للأداة ككل والأبعاد الفرعية، حيث أظهر الجدول أن تقديرات مديري المدرسة جاءت بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة، وقد جاءت كفايات الاتصال بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٢) وبدرجة عالية، كذلك جاء المتوسط الكلي (٤,٠٥) بدرجة عالية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية كفايات الاتصال الإدارية بالنسبة لمدير المدرسة، فهو قائد لمدرسة مجتمعية تتطلب كفايات عالية بالتعامل مع التفاعلات المدرسية كافة، إذ إن مهارات الاتصال هي الأساس في بناء العلاقات مع المجتمع وتبدأ من أول يوم توليه لهذا المنصب، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة سنذر (Sndar, 1994) حيث جاء مجال مهارات الاتصال أولاً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة العنزي (٢٠٠٨) من حيث إن أكثر الاحتياجات التدريبية جاءت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كذلك اختلفت مع دراسة العطاوي وآخرين (١٩٩٨) من حيث جاء مجال فن التعامل مع الآخرين من الاحتياجات الأخرى، ومع دراسة بفو Pfau (١٩٩٧) حيث جاء مجال كفايات الإدارة العالمة في المرتبة الأولى، ودراسة الجير وقد جاء مجال الاجتماعي والسيلسي أولاً.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  بين متوسطات استجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية في ضوء كفاياتهم الإدارية، باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية)؟

أولاً: المؤهل

جدول (٨) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاستجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، للاحتياجات التدريبية، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| المسمى الوظيفي      | مؤهل        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| مشرف كفايات التخطيط | بكالوريوس   | 10    | 3.73            | .597              | -2.837 | 13           | .014              |
|                     | دراسات عليا | 5     | 4.53            | .240              |        |              |                   |

| المسمى الوظيفي         | مؤهل        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| كفايات<br>التقويم      | بكالوريوس   | 10    | 3.94            | .791              | -1.321 | 13           | .209              |
|                        | دراسات عليا | 5     | 4.44            | .376              |        |              |                   |
| كفايات فنية<br>وإدارية | بكالوريوس   | 10    | 3.85            | .766              | -0.796 | 13           | .440              |
|                        | دراسات عليا | 5     | 4.16            | .568              |        |              |                   |
| كفايات<br>تقنية        | بكالوريوس   | 10    | 3.81            | .693              | -0.138 | 13           | .892              |
|                        | دراسات عليا | 5     | 3.86            | .577              |        |              |                   |
| كفايات<br>اتصال        | بكالوريوس   | 10    | 3.81            | .646              | -1.601 | 13           | .133              |
|                        | دراسات عليا | 5     | 4.37            | .611              |        |              |                   |
| كلي                    | بكالوريوس   | 10    | 3.83            | .654              | -1.378 | 13           | .191              |
|                        | دراسات عليا | 5     | 4.25            | .275              |        |              |                   |
| كفايات<br>التخطيط      | بكالوريوس   | 4     | 4.13            | .229              | -0.471 | 5            | .658              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 4.25            | .449              |        |              |                   |
| كفايات<br>التقويم      | بكالوريوس   | 4     | 4.27            | .631              | .604   | 5            | .572              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 3.92            | .925              |        |              |                   |
| كفايات فنية<br>وإدارية | بكالوريوس   | 4     | 4.17            | .805              | .544   | 5            | .610              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 3.90            | .346              |        |              |                   |
| كفايات تقنية           | بكالوريوس   | 4     | 3.82            | .613              | -0.430 | 5            | .685              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 4.03            | .665              |        |              |                   |
| كفايات<br>اتصال        | بكالوريوس   | 4     | 4.57            | .451              | 1.726  | 5            | .145              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 4.04            | .297              |        |              |                   |
| كلي                    | بكالوريوس   | 4     | 4.17            | .483              | .377   | 5            | .722              |
|                        | دراسات عليا | 3     | 4.02            | .511              |        |              |                   |
| كفايات<br>التخطيط      | بكالوريوس   | 19    | 4.11            | .432              | 1.196  | 21           | .245              |
|                        | دراسات عليا | 4     | 3.83            | .426              |        |              |                   |
| كفايات<br>التقويم      | بكالوريوس   | 19    | 4.10            | .639              | .320   | 21           | .752              |
|                        | دراسات عليا | 4     | 4.00            | .222              |        |              |                   |
| كفايات فنية<br>وإدارية | بكالوريوس   | 19    | 4.06            | .514              | -0.969 | 21           | .344              |
|                        | دراسات عليا | 4     | 4.32            | .320              |        |              |                   |
| كفايات<br>تقنية        | بكالوريوس   | 19    | 4.10            | .582              | .018   | 21           | .986              |
|                        | دراسات عليا | 4     | 4.10            | .081              |        |              |                   |
| كفايات                 | بكالوريوس   | 19    | 4.18            | .494              | .848   | 21           | .406              |

| المسمى الوظيفي | مؤهل        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| اتصال كلي      | دراسات عليا | 4     | 3.96            | .375              |        |              |                   |
|                | بكالوريوس   | 19    | 4.11            | .482              | .224   | 21           | .825              |
|                | دراسات عليا | 4     | 4.05            | .141              |        |              |                   |

يظهر من الجدول رقم (٨) (نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاستجابات مديري المدارس الثانوية والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية في ضوء كفاياتهم الإدارية، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يظهر من الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المشرفين في مجال التخطيط ولصالح حملة شهادة الدراسات العليا ويمتوسط حسابي (4.53) ويعزو الباحثان ذلك إلى الثقافة النوعية لحملة الشهادات العليا من المشرفين التربويين، إضافة إلى إن عمل المشرف مرتبط أساساً بالتخطيط، والذي يعطيهم فرصة ودافعاً في تولي القيادات التربوية في المستقبل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الحديدي (١٩٩٨) من حيث وجود فروق لصالح متغير المؤهل، وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة العززي (٢٠٠٨) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشرفين حسب متغير المؤهل العلمي . كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المديرين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية والأداة ككل، ويعزو الباحثان ذلك إلى تقارب الشهادات العلمية والتربوية للمديرين والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة العجاج (٢٠٠١) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل، ومع دراسة الدويك (٢٠٠٧)، ودراسة العصفور (٢٠٠٦).

### ثانياً: الخبرة التعليمية

جدول (٩) نتائج اختبار (ف) لاستجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية في ضوء كفاياتهم الإدارية، والتي تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

| المسمى الوظيفي | خبرة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| مشرف           | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.18            | .501              | .554   | 13           | .589              |
|                | أكثر من 10 سنوات | 12    | 3.95            | .670              |        |              |                   |

| المسمى الوظيفي              | خبرة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| كفايات فنية وإدارية         | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.37            | .128              | .695   | 13           | .499              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 12    | 4.04            | .783              |        |              |                   |
| كفايات تقنية                | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.43            | .493              | 1.364  | 13           | .196              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 12    | 3.83            | .710              |        |              |                   |
| كفايات اتصال                | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.43            | .230              | 2.045  | 13           | .062              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 12    | 3.67            | .616              |        |              |                   |
| كلي                         | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.47            | .297              | 1.426  | 13           | .177              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 12    | 3.88            | .691              |        |              |                   |
| كفايات التخطيط              | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.37            | .145              | 1.387  | 13           | .189              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 12    | 3.87            | .610              |        |              |                   |
| رؤساء شعبة الإدارة المدرسية | أقل من 10 سنوات  | 2     | 4.06            | .078              | -0.690 | 5            | .521              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.24            | .363              |        |              |                   |
| كفايات فنية وإدارية         | أقل من 10 سنوات  | 2     | 3.77            | .628              | -0.784 | 5            | .469              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.26            | .772              |        |              |                   |
| كفايات تقنية                | أقل من 10 سنوات  | 2     | 3.60            | .707              | -1.300 | 5            | .250              |
|                             | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.24            | .554              |        |              |                   |

| المسمى الوظيفي      | خبرة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| كفايات اتصال        | أقل من 10 سنوات  | 2     | 3.65            | .777              | -719   | 5            | .504              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.02            | .567              |        |              |                   |
| كلي                 | أقل من 10 سنوات  | 2     | 4.14            | .202              | -714   | 5            | .507              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.42            | .524              |        |              |                   |
| كفايات التخطيط      | أقل من 10 سنوات  | 2     | 3.82            | .471              | -1.066 | 5            | .335              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 5     | 4.22            | .448              |        |              |                   |
| مدير                | كفايات           | 3     | 4.22            | .333              | .651   | 21           | .522              |
|                     | التقويم          | 20    | 4.04            | .450              |        |              |                   |
| كفايات فنية وإدارية | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.18            | .449              | .305   | 21           | .763              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 20    | 4.07            | .612              |        |              |                   |
| كفايات تقنية        | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.26            | .416              | .589   | 21           | .562              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 20    | 4.08            | .506              |        |              |                   |
| كفايات اتصال        | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.30            | .624              | .680   | 21           | .504              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 20    | 4.07            | .524              |        |              |                   |
| كلي                 | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.47            | .459              | 1.294  | 21           | .210              |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 20    | 4.10            | .470              |        |              |                   |
| كفايات              | أقل من 10 سنوات  | 3     | 4.28            | .329              | .752   | 21           | .460              |

| المسمى الوظيفي | خبرة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T قيمة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|
| التقويم        | سنوات            | 20    | 4.07            | .454              |        |              |                   |
|                | أكثر من 10 سنوات |       |                 |                   |        |              |                   |

يظهر من الجدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة للاحتياجات التدريبية، والتي تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في الخبرة التعليمية في جميع مجالات الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تقريبا تكاد أن تكون متقاربة، إضافة إلى ضعف التدريب النوعي للمشرفين القدماء والجدد، وتحديد أدوار المشرف؛ لذلك ظهر من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، حيث إن النتيجة اتفقت مع دراسة العنزي (٢٠٠٨)، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة الزهراني (2013) والتي أظهرت وجود فروق ولصالح أصحاب الخبرة الكبيرة، ودراسة الحديدي (١٩٩٨) وجود فروق ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية، ودراسة أبو كته (٢٠٠٢) ولصالح أصحاب الخبرة الأقل.

ثالثاً: رؤساء شعبة الإدارة المدرسية.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفحص الفروق في الاحتياجات التدريبية في مجالات الدراسة (الإدارية، والتخطيط، والتقويم، والتقنية، والاتصال، والأداة ككل) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|
|----------------|-------|-----------------|-------------------|



| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المسمى الوظيفي     |                      |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------|----------------------|
| .631              | 4.00            | 15    | مشرف               | كفايات. تخطيط        |
| .312              | 4.19            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .435              | 4.06            | 23    | مدير               |                      |
| .488              | 4.06            | 45    | الكلية             |                      |
| .708              | 4.11            | 15    | مشرف               | كفايات. تقويم        |
| .721              | 4.12            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .585              | 4.08            | 23    | مدير               |                      |
| .634              | 4.10            | 45    | الكلية             |                      |
| .701              | 3.95            | 15    | مشرف               | كفايات. إدارية. فنية |
| .621              | 4.05            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .490              | 4.10            | 23    | مدير               |                      |
| .578              | 4.04            | 45    | الكلية             |                      |
| .636              | 3.82            | 15    | مشرف               | كفايات. تقنية        |
| .590              | 3.91            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .527              | 4.10            | 23    | مدير               |                      |
| .576              | 3.98            | 45    | الكلية             |                      |
| .670              | 4.00            | 15    | مشرف               | كفايات. اتصال        |
| .458              | 4.34            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .476              | 4.14            | 23    | مدير               |                      |
| .546              | 4.13            | 45    | الكلية             |                      |
| .583              | 3.97            | 15    | مشرف               | كلي                  |
| .458              | 4.11            | 7     | رؤساء شعبة الإدارة |                      |
| .440              | 4.10            | 23    | مدير               |                      |
| .487              | 4.06            | 45    | الكلية             |                      |

يظهر من الجدول (١٠) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة (الكفايات الإدارية والفنية، والتخطيط، والتقويم، والتقنية، والاتصال، والأداة ككل) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص الفروق في الاحتياجات التدريبية، حيث إن المتوسطات قد تباينت واختلفت على جميع مجالات الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82-4.34)، وللكشف عن الفروق بين المتوسطات أجرى تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (١١)

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية في ضوء كفاياتهم الإدارية، والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المجالات             | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| كفايات. تخطيط        | بين المجموعات  | .174           | 2            | .087           | .353   | .705              |
|                      | داخل المجموعات | 10.332         | 42           | .246           |        |                   |
|                      | الكلية         | 10.506         | 44           |                |        |                   |
| كفايات. تقويم        | بين المجموعات  | .011           | 2            | .005           | .013   | .987              |
|                      | داخل المجموعات | 17.713         | 42           | .422           |        |                   |
|                      | الكلية         | 17.724         | 44           |                |        |                   |
| كفايات. إدارية. فنية | بين المجموعات  | .220           | 2            | .110           | .318   | .729              |
|                      | داخل المجموعات | 14.513         | 42           | .346           |        |                   |
|                      | الكلية         | 14.732         | 44           |                |        |                   |
| كفايات. تقنية        | بين المجموعات  | .738           | 2            | .369           | 1.116  | .337              |
|                      | داخل المجموعات | 13.887         | 42           | .331           |        |                   |
|                      | الكلية         | 14.626         | 44           |                |        |                   |
| كفايات. اتصال        | بين المجموعات  | .591           | 2            | .296           | .990   | .380              |
|                      | داخل المجموعات | 12.544         | 42           | .299           |        |                   |
|                      | الكلية         | 13.136         | 44           |                |        |                   |
| كلي                  | بين المجموعات  | .170           | 2            | .085           | .348   | .708              |
|                      | داخل المجموعات | 10.283         | 42           | .245           |        |                   |
|                      | الكلية         | 10.454         | 44           |                |        |                   |

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات لاستجابات مديري المدارس والمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمسمى الوظيفي، حيث يشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب المشرفين والمديرين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، هم من الطبقة القيادية الإشرافية، فالمدير مشرف مقيم في مدرسته، والمشرف ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية كانا معلمين أساساً، إضافة إلى عدم وجود فروقات أو تمايز بالمسميات بالرتب التي تتعلق بتصنيفات العاملين في وزارة التربية والتعليم.

### السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية في ضوء الاحتياجات التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان ببناء تصور مقترح في ضوء تحليل أدبيات الدراسة وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج تم تفسيرها وتحليلها حيث إن وجود فلسفة واضحة وتصور يعتمد على أسس منهجية واضحة قد يساعد الإدارات المدرسية في منطقة الدمام التعليمية خاصة وسائر المناطق الأخرى بالمملكة العربية السعودية لتمكين المشرفي ومديري المدارس الثانوية من تحديد الاحتياجات لتناسب مواطن القصور والضعف لديهم ليتمكنوا من أهداف المدرسة بشكل فعال لذا يوصي الباحثان بتجريب النموذج المقترح كما في الشكل (١) لتحديد فاعليته المستقبلية.

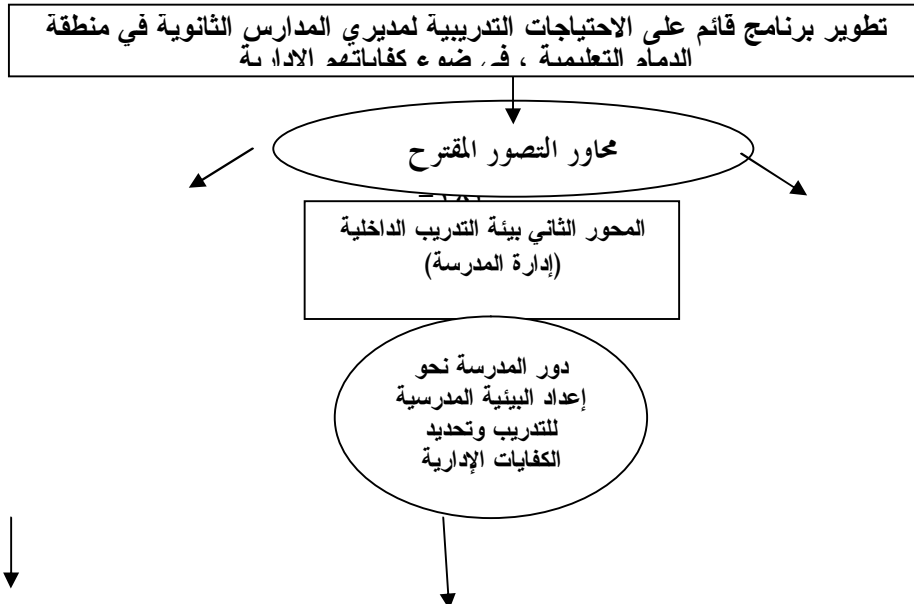
محاور التصور المقترح ويشمل المحاور الرئيسية التالية: كما في الشكل رقم (١):

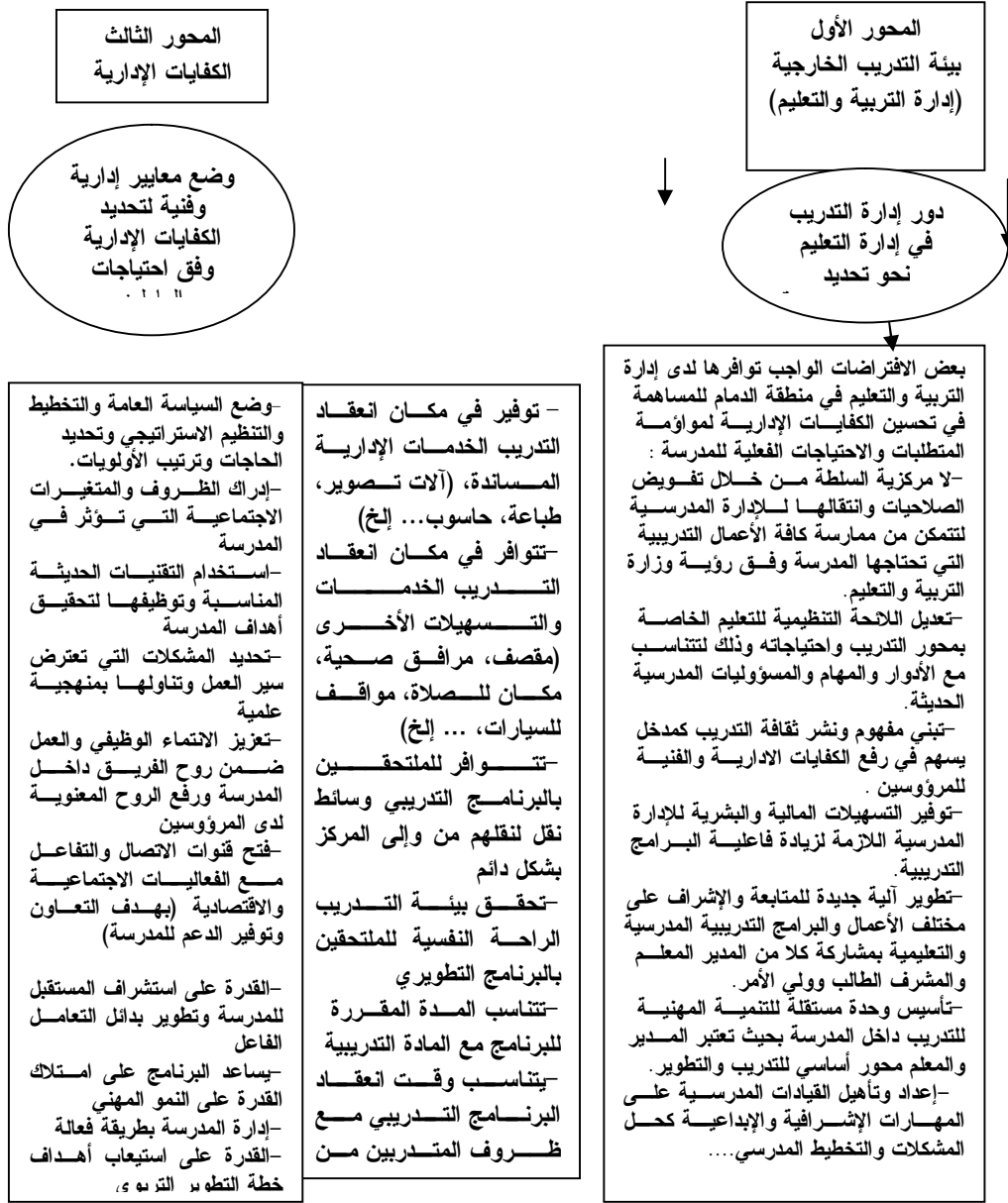
المحور الأول: بيئة التدريب الخارجية (أدارة التعليم)

بعض الافتراضات الواجب توافرها لدى إدارة التربية والتعليم في منطقة الدمام للمساهمة في تحسين الكفايات الإدارية لمواعمة المتطلبات والاحتياجات الفعلية للمدرسة:

المحور الثاني: بيئة التدريب الداخلية (إدارة المدرسة)

المحور الثالث: الكفايات الإدارية





## المراجع العربية والانجليزية:

- أبو سماحة، كمال، (١٩٨٩). تربية الموهوبين والتطوير التربوي، دار الفرقان، أريد.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو كتة، فاطمة (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس: فلسطين.
- احمد، احمد إبراهيم. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- الأعرجي، عاصم ، (١٩٩٥): دراسات معاصرة في التطوير الإداري، عمان: دار الفكر، ط ١.
- بني مصطفى، هاني، (٢٠٠٤). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجابر، عائشة، (١٩٩٦): تحديد حاجات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة جامعة الكويت للعلوم الاجتماعية، ٨(١٧)، ٦٥ - ٩٧.
- الحديدي، محمد (١٩٩٨): الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- الحنيطي، محمد، (١٩٩٤). اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد ١٠، ع ٢، أريد، الأردن.
- الدليمي، أحمد (١٩٩٥) بناء برنامج التدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق في ضوء كفاءاتهما الإدارية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، بغداد.
- الدويك، بدر، (٢٠٠٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- دياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- الزهراني، علي، (٢٠١٣). أثر برنامج تدريبي عن بعد مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء كفايات تكنولوجيا التعليم. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- العجاج، فهد، (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، اربد، الأردن.
- العصفور، محمد، (٢٠٠٦). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العطوي، شريفة وآخرون (١٩٩٨): الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين بالمدارس الحكومية في دولة البحرين، لجنة الاحتياجات التدريبية، وزارة التربية والتعليم، البحرين.
- العنزي، مرضي بن عواد، (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شمال المملكة العربية السعودية كما يراها المشرفون والمديرون أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- قطيشات، ليلى، (٢٠٠٤). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، (٢٠٠١). دورة تدريبية حول استراتيجيات التدريب وتوجهاته الحديثة وأساليبه المعاصرة. الدوحة، قطر.
- الهاجري، برجس، (٢٠٠٦). بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- هلال، محمد. (٢٠١٠). "إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية" القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر.

• ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: مطابع الأندلس.

- Al-jaber, Z. (1996). The leadership requirements of secondary school principals in Kuwait، Journal of Educational Administration، ٣٤ (٤)، ٣٨-٢٤، (127)، p59-59.
- Gardon, C. (1998). Making difference by managing dilemmas. UNITEC Institute of Technology, Research Information for Teachers, American Management Association
- Dewsunp, E. (1998). Status of the vocational standards for program administration and training needs of secondary directors in Utah, Dissertation Abstracts International، 49 (1): 8-9.functions, New York: McGraw- Hill Book Co.Associates, (212) 34- 41.
- Pfau, R. (1997). Training need of head teacher in Uganda, Eric (Digest Series No: SP 037150), USA: from Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Service No: ED 405293).
- Shahin, Ali, E. (1998). Preparing school leader for the twenty first century: competencies for the Turkish elementary principals. Dissertation Abstract International, 59, (5):1421-A.
- Flonders, L and Uterback, D.(1985). “The Management Excellence Inventory: A Tool For Management Development”. Public Administration Review, Vol 45.

ملحق رقم (١) استبانة الدراسة

السيد الفاضل/ ... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحثان بدراسة بعنوان: تطوير برنامج قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية. أرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة، والإجابة عن فقرات الاستبانة كافة، وذلك بوضع إشارة ( ) أمام كل فقرة من الفقرات، تحت درجة الحكم التي تعبر عن وجهة نظركم مع توخي الدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرًا ومقدرًا لكم تعاونكم، وداعياً العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتكم.

وتفضلوا بوافر الشكر والتقدير، ، ،

الباحثان: د. أحمد بنى مرتضى د. عبدالله العواملة

أولاً: معلومات عامة:

متغيرات الدراسة

الاسم (اختياري):

المسمى الوظيفي: مشرف رئيس شعبة مدرسية مدير مدرسة

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا

الخبرة:  أقل من ١٠ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: مجالات الدراسة:

| المجال                 | لتسلسل | الفقرات  | درجة الحاجة إليها |       |        |            |
|------------------------|--------|--|-------------------|-------|--------|------------|
|                        |        |  | عالية جداً        | عالية | متوسطة | قليلة جداً |
| كفايات التخطيط التربوي | ١      | المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسس.         |                   |       |        |            |
|                        | 2      | المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً. |                   |       |        |            |
|                        | 3      | المقدرة على رسم السياسات العامة للخطة التربوية.      |                   |       |        |            |



| المجال | لتسلسل         | الفقرات   | درجة الحاجة إليها                          |       |        |            |  |
|--------|----------------|---|--|-------|--------|------------|--|
|        |                |   | عالية جداً                                 | عالية | متوسطة | قليلة جداً |  |
|        | 4              | تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.               |  |       |        |            |  |
|        | 5              | المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.       |  |       |        |            |  |
|        | 6              | المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط.                  |  |       |        |            |  |
|        | 7              | اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.                  |  |       |        |            |  |
|        | 8              | العمل على تشخيص واقع التخطيط أولاً بأول.                  |  |       |        |            |  |
|        | 9              | المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.        |  |       |        |            |  |
|        | 10             | المقدرة على تقويم الخطط التربوية.                         |  |       |        |            |  |
|        | كفايات التقويم | ١   | معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.       |       |        |            |  |
|        |                | 2   | استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم. |       |        |            |  |
|        |                | 3   | المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية.       |       |        |            |  |
| 4      |                | وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.                   |  |       |        |            |  |
| 5      |                | استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية. |  |       |        |            |  |
| 6      |                | توظيف نتائج التقويم في تطوير العمل.                       |  |       |        |            |  |
| 7      |                | اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.       |  |       |        |            |  |
| 8      |                | اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.                      |  |       |        |            |  |
| 9      |                | إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.              |  |       |        |            |  |

| المجال                    | لتسلسل | الفقرات   | درجة الحاجة إليها |       |        |           |
|---------------------------|--------|---|-------------------|-------|--------|-----------|
|                           |        |   | عالية جدا         | عالية | متوسطة | قليلة جدا |
|                           | 10     | الموضوعية في تقويم أداء العاملين.                         |                   |       |        |           |
| الكفايات الإدارية والفنية | ١      | استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.            |                   |       |        |           |
|                           | 2      | تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين. |                   |       |        |           |
|                           | 3      | استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.       |                   |       |        |           |
|                           | 4      | الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.                     |                   |       |        |           |
|                           | 5      | تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.                          |                   |       |        |           |
|                           | 6      | تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.                            |                   |       |        |           |
|                           | 7      | ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.              |                   |       |        |           |
|                           | 8      | دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.              |                   |       |        |           |
|                           | 9      | امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.   |                   |       |        |           |
|                           | 10     | بناء معايير الأداء الفني بمهارة.                          |                   |       |        |           |
| الكفايات التقنية          | ١      | امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.       |                   |       |        |           |
|                           | 2      | العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة.    |                   |       |        |           |
|                           | 3      | توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.                 |                   |       |        |           |
|                           | 4      | تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.                |                   |       |        |           |

| المجال         | لتسلسل | الفقرات   | درجة الحاجة إليها |       |        |            |
|----------------|--------|---|-------------------|-------|--------|------------|
|                |        |   | عالية جداً        | عالية | متوسطة | قليلة جداً |
|                | 5      | استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار.  |                   |       |        |            |
|                | 6      | تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي.                             |                   |       |        |            |
|                | 7      | متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.                                    |                   |       |        |            |
|                | 8      | تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).                            |                   |       |        |            |
|                | 9      | إعطاء واضحة دلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة.                               |                   |       |        |            |
|                | 10     | الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.              |                   |       |        |            |
|                | ١      | المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال.                                     |                   |       |        |            |
|                | 2      | استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.   |                   |       |        |            |
|                | 3      | إتقان مهارات الاتصال الرسمي.  |                   |       |        |            |
|                | 4      | إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.  |                   |       |        |            |
| كفايات الاتصال | 5      | إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.   |                   |       |        |            |
|                | 6      | المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.   |                   |       |        |            |
|                | 7      | إتقان مهارات التفاوض والإقناع.  |                   |       |        |            |
|                | 8      | إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.   |                   |       |        |            |
|                | 9      | المشاركة الفعالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.                              |                   |       |        |            |
|                | 10     | المقدرة على بناء أدوات علمية لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها. |                   |       |        |            |