

الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز

أمين عمر موسى شاذلي

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2025\)19.1.124](https://doi.org/10.47372/jef.(2025)19.1.124)

الملخص: هدف البحث الحالي إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز، وأثر متغيرات البحث الجنس، والمؤهل، وعدد الدورات التدريبية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي وأداة البحث التي تمثلت في استبانة، وطبقت الاستبانة على كل مجتمع البحث الذي بلغ (122) مديراً، موزعين على الثلاث المديريات (المخاء - موزع - ذوباب). توصل البحث إلى حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى التدريب في مجالات البحث: التخطيط المدرسي والتنظيم المدرسي، والتقويم المدرسي، والعلاقات الإنسانية والمشاركة المجتمعية، والاتصال المدرسي بدرجة عالية جداً بمعدل متوسط حسابي إجمالي بلغ (4.2599)، ولا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات مديري المدارس الأساسية لدرجة الاحتياج إلى التدريب في مجالات البحث مجتمعة إجمالاً تعزى لمتغيرات البحث.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، مديري المدارس، التعليم الأساسي، مديريات الساحل الغربي.

المقدمة: يظل العلم من العوامل التي تدفع الأمم إلى الرقي والتقدم، فلقد شكل التعليم محوراً رئيساً لخطط التنمية كافة وركيزة أساسية من مرتكزات الرؤى المستقبلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معاً، ذلك لأنه بكافة مستوياته المسؤول الأول في بناء المجتمع وتطوره (الفرج، 2010: 89)، والتعليم الأساسي حجر زاوية في التعليم العام، وأساس مواصلة الطالب للتعليم بكافة مستوياته، لهذا حظي باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالشأن التربوي لأنه القاعدة الأساسية التي يقف عليها كل أشكال التعليم اللاحق، كما أنه يشكل أساس البناء لشخصية الفرد في المجتمع (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، 2003: 10)، لذا ظهرت الدعوة إلى تحسين نوعيته. إن من أسباب نجاح تحسين نوعية التعليم الأساسي توقفه على توافر قائد تربوي قادر على قيادة مدارس التعليم الأساسي بفاعلية، فالإدارة المدرسية تمثل قاعدة الهرم الإداري التعليمي في السلم الإداري، وهي الجهة المشرفة الميدانية المباشرة على التعليم بشكل عام، لذا فهي ركيزة أساسية من أركان العملية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح التعليم (القباطي، 2011: 391)، إلا أن التطور المستمر للمعرفة ألقى على كاهل الإدارة المدرسية الكثير من التحديات نتيجة ظهور المتغيرات الحديثة كثرة الاتصالات والتكنولوجيا وغيرها، فكان لزاماً على القائمين على رأس الإدارات المدرسية متابعة التنمية المهنية فظهرت الحاجة إلى التدريب والتأهيل، وبدت أهميته، واكتسب شريعة قوية بسبب التطور المستمر للمعرفة (الطائي، 2006: 270-272).

إن للتدريب في المؤسسات التعليمية أهمية بالغة كغيرها من المنظمات في الوقت الراهن، حيث لم يعد التدريب أداة تطويرية لمهارات العاملين فحسب، بل أصبح خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية، فالتدريب في المؤسسات التعليمية شريان الإجابة، وبه يتحقق الاقن، ونصل إلى مراتب الجودة المبتغاة (أبو طالب، 2017: 260).

وفي الجمهورية اليمنية تناولت كثير من الدراسات جوانب التعليم العام مناقشة وتحليلاً وتقويماً بغية الكشف عن مواطن الخلل، ولتحسين التعليم من خلال المساعدة في تحديد أسباب تدني التعليم، كما في دراسة الأغبري (2007) التي هدفت إلى معرفة خطورة ظاهرة تدني التعليم ومخرجاته، وتوضيح حجم المشكلة وضخامتها، وافتقار المديرين إلى الكثير من الكفايات الأساسية التي تساعدهم في الأداء الوظيفي للقيام بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، ودراسة للبنك الدولي (2010) التي ذكرت أن نظام التعليم في اليمن حقق تطورات استراتيجية كمية، ولكن التوسع الكمي للتعليم يفقد معناه إذا جاء على حساب النوعية، ولذا فهو بحاجة إلى رؤية موحدة للتعليم والتدريب وتنمية المهارات، والسعي في تحفيز الإدارات لتقوم بدورها المنشود، فأدارك المسؤولون بأنه في ظل غياب مواكبة التغيير والتطوير، وغياب مراكز التنمية المهنية والتدريب الإداري لمديري المدارس لا يمكن أن يتحقق تطوير التعليم الأساسي والنهوض به، وتحسين نوعية مخرجاته (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، 2002: 59)، وأكدت كثير من الدراسات والبحوث على أهمية تدريب مديري المدارس الأساسية كدراسة نوال (2008)، ودراسة القباطي (2011)، وكذا أكدت العديد من الدراسات على تدريب لمديري المدارس الأساسية لتطوير أداؤهم الإداري وفق للاحتياجات الفعلية حتى لا يضيع الوقت والجهد كدراسة الحيدري وآخرون (2021) ودراسة باعلوي (2006) ودراسة الصلاحي (2013)، وغيرها من الدراسات وذلك لضمان امتلاك المديرين للكفايات الإدارية اللازمة لتطوير الأعمال الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بما يحقق الأهداف المنشودة.

مشكلة البحث: تعد مسألة إعداد العاملين في مجال الإدارة المدرسية من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها بهدف تطوير العملية التربوية التعليمية، حيث تظهر أهمية الإدارة المدرسية من خلال تأثيرها العملي في سلوك المعلمين والطلبة، إذ نجد أن المدير المنضبط في أعماله ومواعيده يمثل قدوة حسنة لزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة في الإلتزام كل حسب الدور المناط به (المخلفي، 1997: 17). إلا أن مشكلة ضعف الأداء لدى مديري المدارس في الجمهورية اليمنية من المشاكل التي تترك القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، وذلك بسبب المشكلات التي تعيق سير العملية التعليمية التربوية، حيث أشارت التقارير الرسمية إلى أن بعض مديري المدارس ومديراتها ليسوا بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على مزاولة الأعمال الإدارية، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم (القباطي، 2011: 392)، ففي

دراسة للمركز اليمني للدراسات الاستراتيجية (2004: 187) ذكرت أن الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية تعاني من كثير من أوجه القصور والضعف: كضعف التأهيل العلمي لمديري المدارس، وقلة الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، فمعظم مديري مدارس التعليم العام باليمن هم من حملة المؤهل الثانوي حيث بلغ عددهم (5224) مديراً ومديرة، وهو ما يمثل نسبة (51.33%) من إجمالي مديري المدارس العاملة في اليمن، وذكر الصلوي (2005) إلى أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة تعز تعاني من مشكلات كبيرة التي تركت الأثر الواضح في العملية التعليمية، ودعا إلى التقيد بمعايير اختيار المديرين، وتطوير أوضاعهم المهنية بالاهتمام بالتدريب، وإقامة الدورات التدريبية، وأوضحت دراسة العريقي (2019) التي أجرتها بمدينة تعز بأن مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بحسب وجهة نظرهم لا يمارسون وظائفهم الإدارية الأساسية الأربع – التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم ولم يتلقوا أي موضوعات في الجانب الإداري رغم أن وظائف الإدارة تعد من أولى موضوعات الإدارة وبهذا فهم يديرون مدارسهم بطريقة غير علمية. وبناء على ما ذكرت الدراسات التي أكدت تدني مستوى الإدارة المدرسية، ودعت إلى تدريب المديرين بمدارس التعليم العام كدراسة المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية المذكورة آنفاً، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2003)، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2006)، وانطلاقاً من أهمية دور المديرين الهام في العملية التعليمية فلفد أصبح من الأولويات الضرورية في العمل التربوي الحاجة إلى تدريب العاملين بالإدارة المدرسية في المناطق الريفية خاصة المديرين منهم، وتدريبهم على أداء مهامهم وفق احتياجاتهم التدريبية الفعلية بصورة تحقق للمدرسة النجاح والفاعلية، وعليه يمكن تحديد المشكلة للبحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز؟

أسئلة البحث: وللإجابة عن السؤال الرئيس مشكلة البحث سيتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة احتياج مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي للتدريب على مجالات البحث (التخطيط المدرسي، التنظيم المدرسي، التقويم المدرسي، المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية، والاتصال المدرسي)؟
هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لدرجة الحاجة للتدريب على الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات البحث (الجنس - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية)؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات البحث (الجنس - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية).
- أهمية البحث:** الأهمية النظرية للبحث تتمثل في:
 - يمثل هذا البحث إضافة علمية ومعرفية للمكتبة الجامعية والمكتبات العلمية ذات العلاقة.
 - يساهم هذا البحث في مساعدة المعنيين لمعرفة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري مدارس التعليم الأساسي، بما يساعد في تكريس الجهود لتطوير الأداء بتدريب المديرين على تلك الاحتياجات، مما يساهم في تحسين أداء المديرين.
 - يعد هذا البحث بحسب علم الباحث من أوائل البحوث التي تقام في مناطق ريفية نائية مما يعكس الفجوة القائمة بين الريف والحضر، ففي حين يرى الباحثون الحاجة إلى دراسة مفاهيم إدارية متقدمة عكس البحث حاجة مديري مدارس الريف العالية إلى تحديث وتطوير المفاهيم الأساسية للإدارة المدرسية.
 - تستفيد من نتائج البحث الجهات ذات العلاقة ومتخذو وصانعو القرار في تحديث وتطوير أداء الإدارة المدرسية بوجه عام.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز في المجالات الآتية: التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية والاتصال.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز.
 - **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الحالي بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023 - 2024 م.
 - **الحدود المكانية:** الجمهورية اليمنية - محافظة تعز - مديريات الساحل الغربي (المخاء - موزع - نوباب).

مصطلحات البحث:

التدريب: ويعرفه شحاته (2003: 94) التدريب بأنه: "عملية يتم من خلالها تطوير المهارات وتأمين المعلومات وتعزيز المواقف لمساعدة العاملين في المنظمة ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء أعمالهم"، وسيتمتع الباحث هذا التعريف اجرائياً.

الاحتياجات التدريبية: عرف الطعاني (2007: 163) الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات التي يحتاجها مديرو مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي بمحافظة تعز، التي ستسهم في تحسين أدائهم الوظيفي بما يعكس إيجاباً على العملية التعليمية، والتي سيتم تحديدها من خلال إجراءات وأدوات البحث.

الدراسات السابقة: دراسات محلية:

دراسة علوي وآخرون (2006م) الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والكلاء وبعض القيادات التربوية ذات الصلة بعملهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وكلاء المدارس الثانوية (غير المشتركة) في محافظات الجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (297) مديراً و(594) وكيلاً، وعينة الدراسة هي (74) من مديري المدارس الثانوية و(135) وكيلًا ووكيلة، و(18) من القيادات التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبنى استمارة، تضمنت قائمة الاحتياجات التدريبية وعددها (19) مجالاً موزعة على (الفلسفة والتشريعات والقوانين، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة المدرسية، القيادة، التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، الاتصال، المنهج المدرسي وطرائق التدريس، شؤون المعلمين، شؤون الطلاب، الإشراف التربوي، التقويم، الأنشطة المدرسية، البحث التربوي، العلاقات، استخدام التكنولوجيا، المشاركة المجتمعية)، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير مديري المدارس للاحتياجات التدريبية بمجالات الدراسة تفاوت بين تقدير كبير وكبير جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الوظيفة، المنطقة).

دراسة نوال (2008م) الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن، وتكونت عينة الدراسة من (209) مدير ووكيل ومعلم من الجنسين في محافظة عدن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة خماسية احتوت على تسعة مجالات هي (التخطيط، والتنظيم، والإشراف التربوي، والتقويم، والاتصال والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات، والمنهج المدرسي، والتدريب، وإعادة التدريب، وتدريب العاملين في المدرسة). وأظهرت أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن كانت عالية في المجالات جميعها، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والدورات التدريبية).

دراسة القباطي (2011م)، الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة)، وشملت عينة البحث (105) إدارياً، منهم (29) مديراً، و(76) وكيلًا، يمثلون مجتمع البحث كافة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام الباحث ببناء استمارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، تضمنت عدة مجالات، هي: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، واتخاذ القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقويم، وتضمن كل مجال (10) فقرات، واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان براون، الوزن المنوي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (T). توصل البحث إلى النتائج التالية: هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط. كما دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة.

دراسة الصلاحي (2013)، الموسومة بـ: "الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظة إب". هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظة إب من وجهة نظر مدراء مدارس التعليم العام والموجهين والقيادات التربوية في الإدارة ذات العلاقة في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظة وفروعها، والبالغ عددهم (1266) مديراً، ومديرة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (192) فرداً، كما استخدم الباحث الاستبانة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم المدرسي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام على مستوى المجالات الرئيسة كانت كبيرة، ولكل مجال على حدة.

دراسة الحيدري وآخرون (2021) الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين". هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ووكلائها في محافظة أبين، ومعرفة درجة تلبية برامج التدريب لتلك الاحتياجات، وأثر متغيرات الدراسة "الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (52) مديراً ووكيلاً موزعين على أربع مديريات من محافظة أبين، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (156) مديراً ووكيلاً، وكان أبرز نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة احتياج تدريبي كبير في مجالات الدراسة إجمالاً، وخاصة مجال تكنولوجيا التعليم وشؤون الطلاب والمناهج الدراسية والمهارات الفنية، وأن درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أبين كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء وكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في مجالات الدراسة إجمالاً تعزى لمتغير الوظيفة.

دراسات عربية:

دراسة التميمي (2007)، الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل كما يراها المديرون ووكلاؤهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (64) مديراً من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (81) مديراً، و(92) وكيلًا من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (113) وكيلًا، وأظهرت الدراسة أن درجة تقدير وكلاء المدارس الثانوية في منطقة حائل "للاحتياجات التدريبية" لدى مديريهم للتدريب في المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة (المجال المعرفي، والمجال القيادي، والمجال الإشرافي، ومجال تكنولوجيا التعليم، ومجال النشاطات المدرسية) كانت متوسطة، بينما كانت درجة تقدير

مديري المدارس عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس الثانوية وآراء وكلائهم في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجالات التي احتوتها أداة الدراسة.

دراسة الديبان (2009م)، الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهم (182) مديراً، تكونت العينة من (120) مدير، وصممت استبانة تكونت من (58) فقرة وزعت على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها التالي: ترتيب الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في تعليم الرياض مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: (شؤون الطلبة، وتطوير العمل الإداري، والشؤون المالية، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، وتطوير العمل الفني والمهني، وتوظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج الدراسية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في المجالات: (تطوير العمل الفني والمهني، وتطوير العمل الإداري، وتوظيف التقنيات التربوية، وشؤون الطلبة، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية) تعزى لعدد الدورات التدريبية.

دراسة (السلمي، 2012)، الموسومة بـ (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية). هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير (الخبرة، والدورات التدريبية في الحاسب الآلي)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبيان لجمع البيانات التي تضمنت (53) فقرة تم توزيعها على خمسة محاور، وتطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (172) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية بمدينة مكة المكرمة في مجالاتها جميعها كانت (عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الزهراني (2014م)، الموسومة بـ "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مكة المكرمة من وجهة نظرهن، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجات الاحتياجات التدريبية كما حددتها مديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مكة وفقاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية الحاصلة عليها)، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (68) مديرة، وقد تضمنت هذه الاستبانة ثلاثة مجالات وهي: المجال التربوي، المجال الإداري، المجال الفني. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري كانت بدرجة عالية في جميع المجالات، ولا وجود لفروق دالة إحصائية بين درجات الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة في كافة المجالات تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسات اجنبية:

- **دراسة جون (2002م)، الموسومة بـ " المتطلبات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بوند يخاري".** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في إقليم بوند يخاري في الهند، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والمقابلة كأداة للدراسة، حيث أجرى الباحث (8) مقابلات مع مديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الخاصة بإقليم بوند يخاري بالهند.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج لعل من أبرزها أن المتطلبات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة كانت على النحو التالي: (ترتيب الأولويات، وإدارة الوقت، ووسائل الاتصال، والتنظيمات الإدارية، والتعامل مع أولياء الأمور - والتعامل مع هيئة التدريس).

- **دراسة براون وآخرين (2002م) الموسومة بـ " والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية".** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية ومناقشة الجدول القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني والتدريب. وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، والتي تم توزيعها على إحدى وعشرين مدرسة بالإضافة إلى المقابلات. وقد أظهرت أهم النتائج: أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير.

التعليق على الدراسات السابقة: استعرض الباحث في هذا الجانب ما مجموعه (11) من الدراسات، دراسات محلية عدد (5)، ودراسات عربية عدد (4)، ودراسات اجنبية عدد (2)، وبحسب المكان رتبت حسب الأقدمية، تنوع فيها استخدام الأداة والعينات والمعالجات الإحصائية، وتوصلت إلى نتائج كل في مجال دراستها.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفق هذا البحث مع دراسة القباطي (2011)، ودراسة نوال (2008)، وكذا دراسة الديبان (2009) في التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

اتفق البحث مع كافة الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة للبحث الحالي وكذا استخدام المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة: في ضوء ما تقدم تكمن الإضافة العلمية لهذا البحث مقارنة بسابقتها فيما يلي:

– اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مكان تطبيقها.

– في حد علم الباحث، البحث كانت في مناطق ريفية نائية.

– النتائج التي توصل اليه الدراسة فيما يخص الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس في المناطق الريفية النائية.

أوجه الاستفادة مع الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أوجه كثيرة أهمها :

– عرض مقدمة البحث، وصياغة فقراتها، وبرايز أهميتها، وتحديد أهدافها.

– بناء الإطار النظري للبحث واثرائه .

– بناء أداة البحث، وصياغة فقراتها، وتحديد المجتمع والعينة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل تقديرات عينة البحث.

– تفسير النتائج، والاستفادة من الإجراءات المتبعة فيها.

– كتابة الاستنتاجات، والنتائج، وتقديم التوصيات والمقترحات.

– تحديد وضبط المصادر والمراجع التي وردت في البحث.

الإطار النظري:

مفهوم التدريب: إن التدريب عملية مدروسة تهدف إلى تعديل الاتجاه، أو السلوك المهاري، أو بناء معرفة من خلال اكتساب بعض الخبرات لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد، أو مجموعة من الأنشطة (كشواي، 2006: 118).

إن التدريب واجب وظيفي، فالتدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الفرد مهارات، ومعارف تساعد على بلوغ الأهداف، فهو نشاط فعلي يسهم في بناء الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط، وبرامج العمل الحالية، والمستقبلية، على أسس علمية، وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة، وفعاليتها (ربابعة، 2003: 53)، فهو الجهود الإدارية أو التعليمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها (شاويش، 2005: 232).

أهمية التدريب: يعد التدريب الفاعل استثماراً في الموارد البشرية، له عوائد ومنافع كثيرة على المؤسسة والعاملين، على المدى البعيد والقريب، حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية وتعليمية، ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى العاملين، ويكسبهم مهارة التعامل مع الآخرين، من خلال زيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والدقة في العمل (رشيد، 2001: 59)، فالتدريب أهمية لكل من المؤسسة، والفرد معاً ذكرت في كثير من المراجع العلمية.

أهداف التدريب: تعتبر أهداف العملية التدريبية الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، فهي نتائج جرى تصميمها، وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب بصفة عامة، ويمكن أن تُحدد أهداف العملية التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع على النحو التالي:

– اكساب العاملين معارف ومهارات وظيفية متخصصة تتعلق بأعمال وأساليب الأداء المثل فيها

– تعديل السلوك، وتطوير أساليب الأداء لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

– صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

– رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

– تحقيق أهداف المجتمع المحلي (الغزاوي، 2006: 16).

أضف إلى ما ذكر، فقد ذكر الزميلي (2005: 97) بعضاً من الأهداف التي تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها منها:

– المساعدة في تعديل السلوك لدى العاملين لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع.

– مساعدة العاملين على فهم ما يستجد من تطور في مجال عملهم.

– تحقيق التكامل بين أدوار العاملين بالمؤسسة لتحسين نوعية الأداء ضمن بيئة تشاركية.

– زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، والقدرة على مواجهة المشكلات والتغلب عليها من ناحية أخرى.

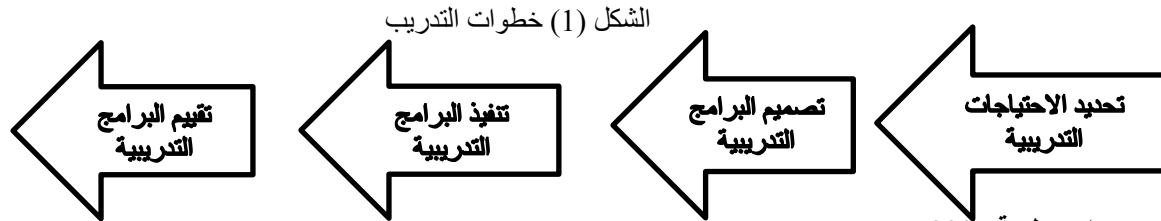
خطوات ومراحل التدريب: التدريب هو جهد منظم، ومخطط تقوم به المؤسسات لتزويد العاملين بمعارف معينة، لتحسين، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي، فهو عملية مستمرة يخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق الأهداف (أبو سلمية، 2007: 20) و(عبد الباقي، 2000: 134) و(ماهر، 1999: 320) وله مراحل وخطوات منطقية متتابعة ومتسلسلة هي:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد المهارات المطلوب تنميتها لدى العاملين بإدارات المؤسسة المعنية.

2. **تصميم البرامج التدريبية:** وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، أو محتوى علمي تدريبي، وتحديد الأسلوب الذي سيستخدمه المُدرّب في عرض مواضيع التدريب على المتدربين.

3. **تنفيذ برنامج التدريب:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة من الأنشطة المهمة كتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، وأوقات ومدة الراحة، وكذا تحديد موقع التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة لإجراء لتنفيذ برنامج التدريب خطوة خطوة. ولتحقيق فاعلية التدريب لابد من الاعتناء بأمور منها ارتباط التدريب بحاجة فعلية للمتدربين، واقتناعهم بأهمية وجدوى التدريب وحاجتهم إليه، وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه.

- **تقييم البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من التدريب، يحتاج البرنامج التدريبي إلى تقييم أداء المتدربين، والمدرسين والبرنامج ككل (ماهر، 1999: 320)، والشكل التالي يلخص مراحل التدريب:



- المصدر: ابو سلمية 2007

أنواع التدريب:

تعددت أنواع التدريب تبعاً للزاوية التي ينظر منها المفكرين للتدريب، كذا الجوانب التي ترتبط بها عملية التصنيف، فيرى المدهون (2005: 85) أن أنواع التدريب تتمثل في:

- التدريب من حيث المدة: (قصير الأجل، طويل الأجل).

- التدريب من حيث عدد المتدربين: (الفردى، الجماعي).

- التدريب وفقاً لمكان التدريب: (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة).

- التدريب وفقاً لوقت التنفيذ: (قبل الخدمة، أثناء الخدمة).

- التدريب من حيث المضمون: (المهني، الإداري، الإشرافي، التخصصي).

لقد اختلفت الآراء حول تسمية أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد، والمدرسة، والوزارة، ويرى الغزاوي (2006: 101-103) أن التدريب يصنف وفق الأسس التالية:

1- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد، ويقسم إلى ثلاثة أنواع: التدريب الذاتي، والتدريب الفردي، والتدريب الجماعي.

2- التدريب في ضوء احتياجات المدرسة ويقسم إلى نوعين: التدريب التخصصي، والتدريب القيادي.

3- التدريب في ضوء احتياجات الوزارة ويقسم إلى نوعين: التدريب الداخلي والتدريب الخارجي.

4- التدريب في ضوء احتياجات العمل ويقسم إلى ثلاثة أنواع: التدريب قبل الخدمة، والتدريب التوجيهي، والتدريب أثناء العمل.

مما سبق، يرى الباحث أن تدريب مديري المدارس مسؤولية مشتركة بين الأطراف المشاركة فيه: الوزارة، والمديرية، والجهة المنفذة. رابعاً: **الاحتياجات التدريبية:** يرتبط مفهوم الاحتياجات بمفهوم الحاجة، فالأصل اللغوي واحد، ويمكن استخدام كل منهما مكان الآخر، والحاجة في اللغة ما يحتاج إليه الإنسان ويطلبه، والاحتياج هو الحوج، أو الافتقار إلى شيء معين، والفعل من احتياجات هو: احتاج، حاج، حوَجاً، ويعني افتقر، وتنهى ما يفتقر إليه الإنسان ويطلبه، وهو يقابل باللغة الإنجليزية كلمة "Need" (ديب، 2006: 438)، ويعد ابراهام ماسلو أبرز من تكلم عن الاحتياجات عندما صنفها على شكل هرم يبدأ بالاحتياجات الأساسية البيولوجية وينتهي بالاحتياجات العقلية. تحقيق الذات- مروراً باحتياجات الأمن والأمان، والاحتياجات الاجتماعية والحب والانتماء (طنطاوي، 2007: 156).

مفهوم الاحتياجات التدريبية: تعتبر الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى في العملية التدريبية، والركيزة الأساسية لنجاحها، فهي توجه التدريب في الاتجاه الصحيح لتنمية قدرات المديرين، وتحسين أدائهم، فيحقق التحديد بحسن تحديدها عائداً جلياً يستفاد منه في تحسين العملية التعليمية نتيجة لتحسن مستوى أداء المديرين، لذا فإن إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالاحتياجات التدريبية التي تبناها الكُتّاب الذين تناولوا موضوع الاحتياجات التدريبية منها:

تعريف الشامان (2000: 382)، حيث بين الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس على أنها: مجموع التغيرات والتطورات التي يحتاجها المديرون لتحسين أدائهم الوظيفي المتعلقة بمعارفهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم.

كما عرفها عليه (2001: 30) بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف، ومهارات، واتجاهات المديرين، بقصد تطوير أدائهم، والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

تحديد الاحتياجات التدريبية: يرى الطعاني (2002: 30) أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال:

- توضيح الفئة المستهدفة بالتدريب.

- تحديد معدلات الأداء المناسبة.

- كشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم، ومجالات التدريب اللازم لهم.

- تقدير الاحتياجات المستقبلية.

لذا فتحديد الاحتياجات التدريبية هي العملية التي من خلالها يتم تشخيص الفجوة بين ما يملكه المديرون من معارف، ومهارات، واتجاهات حالية، وبين معارف، ومهارات، واتجاهات مطلوبة لأداء عملهم الحالي والمستقبلي بكفاءة وفاعلية. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تأتي أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من أسباب عدة، ذلك أنها الخطوة الأولى من خطوات العملية التدريبية، وتهدف إلى تحقيق الأداء الأنسب، وتبين الفئة المستهدفة بالتدريب، وتساعد في التخطيط الجيد لبناء البرنامج التدريبي (الطعاني، 2002: 31).

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل مرحلة التشخيص بالنسبة للعملية التدريبية، فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض، وتحديد نوع المرض، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب، وأهداف التدريب، ومحتوى البرنامج، والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب، وأخيراً التقييم الموضوعي لنشاط التدريب، بدون التحديد الدقيق الموضوعي للاحتياجات التدريبية (توفيق، 2005: 219).

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة لجمع البيانات الهادفة لمعرفة الاحتياجات التدريبية، وما أولوياتها، وكذا ترتيبها، فهي ضرورية، وأساس لنجاح التدريب (Brown, 2002:569)، ويرى رزق (2009: 25) أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أتت من كونها تقع في عدة مستويات هي:

- تحديد مستوى الأداء المطلوب، والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء.
 - تحديد مجال التدريب المطلوب.
 - تحديد الفئة المستهدفة من التدريب من الناحية المعرفية، والمهارية، والاتجاهات التي يمتلكونها.
 - وضع معايير اختيار الفئة المستهدفة.
 - وضع أيضاً معايير أسس التقييم، وقياس نتائج التدريب.
- ومما سبق تتضح الأهمية البالغة لدراسة وحصر الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة من القوى البشرية، بيد أن أي نشاط تدريبي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي السليم في ضوء حصر وتحديد الاحتياجات، حيث أورد الغامدي (2002: 53-54)، والطعاني (2002: 165) عدة اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:
- تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموظفين، وزيادة كفاءتهم، وتحسين أدائهم، حيث يعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الموظفين المطلوب تدريبهم، وأعدادهم، ومجالات تدريبهم.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة، وسليمة باتجاه التخطيط السليم، والتصميم الممتاز، كما يوصل إلى معلومات صحيحة عن واقع العمل، ومشكلاته.
 - يؤدي إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر.

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية: إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة، وكلها تساعد على التعرف على احتياجات الفرد التدريبية، ويمكن الاعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها، وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر. فقد ذكرت السكارنة (2009: 80) و(الطائي واخرون، 2006: 300) بعض هذه المصادر منها:

- 1- توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها حيث توجد علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات، وخبرات شاغليها.
- 2- معدلات الأداء: يعد معدل الأداء مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله، وهو يحدد كمية الإنتاج المفروض أن ينجزها شاغل الوظيفة في زمن محدد، وهو وسيلة فعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم، لإنتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة، وتوجد علاقة قوية بين معدلات الأداء، والاحتياجات التدريبية.
- 3- تقرير الكفاءة: تعتبر مصدراً مهماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتعتبر تقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة، وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم، لذا تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة، لأنها تظهر النقص في خبرات، وسلوك، واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمالهم، ووظائفهم، وتبين نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء.
- 4- آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفاعلية العمل بوحداتهم: تعتبر آراء الرؤساء بالنسبة لرفع فاعلية، وكفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة لديهم، والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب، فالرئيس عادة يكون ملماً بعمل مرؤوسيه، ودرجة إتقان كل منهم لعمله، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل، وبالتالي يمكنه بسهولة تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.
- 5- آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل: يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب، وتساهم استمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع الأداء.
- 6- تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة: حيث يسهل على رئيس العمل في المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل في المنظمة التي يشرف عليها، وأن يحدد مستوى الأداء فيها، وأن يستعين بخبرته وخبرة مرؤوسيه في التعرف على حاجات التدريب بالمنظمة (Kroehnert, 2006: 15).

القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة، وتعاون عدد من الأفراد، تلك الجهود وذلك التعاون أوضحها الصيرفي (2009: 19) كما يلي:

- 1- العامل الذي يؤدي العمل.
 - 2- المدير المباشر.
 - 3- اختصاصي التدريب بالمنظمة.
 - 4- المستشار الخارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية، أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة.
- طرق وأساليب جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية :** تتنوع الأساليب، والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك حسب ما تناولها كلاً من (ديسلر، 2003: 112) و(عليوه، 2001: 44):

- الملاحظة.
 - قوائم الاستقصاء (الاستبانة) (الصيرفي، 2009: 158).
 - لجان استشارية.
 - الوسائل المطبوعة.
 - المقابلات الشخصية (توفيق، 2006: 104).
 - المجموعات المركزة.
 - الاختبارات.
 - مراجعة الوثائق (الخطيب، 2002: 318).
 - دراسة الحالة.
- ويذكر الخطيب (2006: 307) أن هناك عدة طرق لجمع البيانات تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها في عمله منها نذكر منها ما لم يرد ذكره مسبقاً:
- 1- المقابلة الشخصية.
 - 2- الاستبانة.
 - 3- تحليل المشكلات.
 - 4- آراء العاملين.
 - 5- تقويم الأداء.
- ويستخلص الباحث أن من أهم طرق وأساليب جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

- مراجعة الوثائق.
 - الملاحظة.
 - المقابلة الشخصية.
 - الاختبار.
 - الاستبانة.
 - تقويم الأداء.
- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية** عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهها معوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات بالشكل السليم، وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة، ومحددة وأهم هذه المعوقات وضحاها ومنها:
- قلة تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي.
 - تدني وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية، وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات.
 - الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.
 - محدودية دعم إدارة المنظمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية مادياً.
 - إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة (بطاينة، 2003: 36).
 - يرى كلاً من (السيد، 2007: 244)، (توفيق، 2005: 355) أن عملية تحديد الاحتياجات تواجه عدداً من المعوقات منها:
 - عدم شمول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين على كل مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة.
 - ندرة وجود خطط، وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل لتحديد الاحتياجات التدريبية تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، ومتفق عليها.

منهجية البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التربوية الذي يقوم بالوصف المنظم للمشكلة وتشخيصها وتحليلها.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي (المخاء – موزع – ذوباب) للعام الدراسي 2023 - 2024م البالغ عددهم (122) مديراً. وباعتبار صغر مجتمع البحث فقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل بأخذ المجتمع كاملاً، والجدول التالي يوضح عدد المديرين بحسب المديرية:

جدول رقم (1) جدول يوضح عدد المديرين بحسب المديرية

م	المديريات	عدد المديرين	النسبة %100
1	مديرية المخاء	65	%53.3
2	مديرية موزع	34	%27.9
3	مديرية ذوباب	23	%18.8
	المجموع	122	%100

خصائص عينة البحث: وضع الباحث من خلال أسئلة البحث ثلاثة متغيرات، لمعرفة أثرها في تقديرات العينة حول درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية بمديريات الساحل الغربي تمثلت في (الجنس - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية)، فكانت خصائص العينة الذين اجابوا على الأداة عدد (116) مديراً بحسب المتغيرات كالتالي:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

م	المسمى الوظيفي	عدد الذكور	النسبة المئوية	عدد الإناث	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	مديرية المخاء	59	%93.7	4	%6.3	63	%54.3
2	مديرية موزع	31	%96.9	1	%3.1	32	%27.6
3	مديرية ذوباب	20	%95.2	1	%4.8	21	%18.1
	المجموع	110	%94.8	6	%5.2	116	%100

متغير نوع المؤهل:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير نوع المؤهل

م	نوع المؤهل	المخاء		موزع		ذوباب		النسبة المئوية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	الاجمالي	النسبة
1	بكالوريوس	16	%25.4	13	%40.6	2	%9.5	31	%26.7
2	دبلوم عالي	12	%19	9	%28.1	10	%47.6	31	%26.7
3	دبلوم معلمين	23	%36.5	10	%31.3	2	%9.5	35	%30.2
4	ثانوية وأقل	12	%19.1	--	--	7	%33.4	19	%16.4
	الإجمالي	63	%100	32	%100	21	%100	116	%100

متغير عدد الدورات التدريبية:

جدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	المخاء		موزع		ذوباب		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
لا يوجد	12	%19.1	6	%18.8	10	%47.6	28	%24.1
أقل من 5 دورات	36	%57.1	12	%37.5	7	%33.3	55	%47.4
من 5 دورات وأكثر	15	%23.8	14	%43.7	4	%19.1	33	%28.4
المجموع	63	%100	32	%100	21	%100	116	%100

صدق الأداة: يعد الصدق أحد الصفات المميزة للاختبار، فالأداة الصادقة هي التي تقيس ما وضعت من أجل قياسه. (الجوفي، 2000: 105).

ولكي يتأكد الباحث من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرض الأداة بصورته الأولية على عدد من الأساتذة الخبراء (المحكمين)، في مجال الإدارة التربوية، وذلك بهدف تحكيمها وتحديد مدى دقتها ومناسبتها وصلاحياتها لقياس متغيرات البحث، وقياس الهدف الذي وضعت من أجله، وقد بلغ عدد الخبراء المتخصصين المحكمين (16) خبيراً تكمروا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والحكم على كل فقرة كونها صالحة أو غير صالحة أو أنها تحتاج إلى تعديل وهل تنتمي إلى المجال الذي أدرجت ضمنه أم لا؟، إضافة إلى تحديد ما يلزم من حذف أو دمج أو

تعديل أو إضافة. وبعد الاطلاع على آراء الخبراء والمحكمين اعتمد الباحث على نسبة موافقة (80%)؛ للحكم على صدق كل فقرة صلاحية، وانتماءً إلى المجال الذي وضعت فيه..

ثبات الأداة: لقد تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة التجانس الداخلي للعبارات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

جدول (5) يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

رقم المجال	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	كفايات التخطيط المدرسي	10	0.849
2	كفايات التنظيم المدرسي	12	0.877
3	كفايات التقويم المدرسي	12	0.913
4	كفايات المشاركة والعلاقات الانسانية المدرسية	10	0.884
5	كفايات الاتصال المدرسي	12	0.878
	المجالات إجمالاً	56	0.970

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمجالات البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.849 – 0.913) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات عالي، وتفي بأغراض البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: قام الباحث بتحليل الاستبانة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة البحث.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
- الاختبار التائي T.Test لعينة واحدة One Samples Test لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسط الفرضي.
- تحليل التباين العاملي ANOVA ذي التصميم الخماسي لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية التي تعزى لمتغيرات البحث والتفاعل فيما بينها.

عرض نتائج البحث ومناقشتها. أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة احتياج مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي للتدريب على مجالات البحث (التخطيط المدرسي، التنظيم المدرسي، التقويم المدرسي، المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية، والاتصال المدرسي)؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو مدارس التعليم الأساسي، وتقدير درجة احتياج كل مجال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجالات البحث اجمالاً ولكل مجالاً على حدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة ككل ولكل مجال من مجالات الرئيسية للأداة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة
1	مجال التخطيط	4.2767	.51387	عالية جداً	3
2	مجال التنظيم	4.2209	.52305	عالية جداً	5
3	مجال التقويم	4.2270	.59604	عالية جداً	4
4	مجال المشاركة والعلاقات	4.2879	.56324	عالية جداً	2
5	مجال الاتصال	4.3405	.53811	عالية جداً	1
	المجموع	4.2599	.47348	عالية جداً	

من خلال الجدول رقم (6) تبين أن جميع مجالات أداة البحث يحتاجها مديرو مدارس التعليم الأساسي، ومن الأهمية بمكان تطويرها لديهم، حيث حصلت هذه المجالات على متوسطات حسابية تراوحت بين (4.2043 – 4.3405) وانحراف معياري تراوح بين (0.53811 – 0.55000)، وهي قيم عالية جداً، وأعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني أن جميعها تحتاج إلى تطوير لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي نظراً لارتفاع درجة حاجتهم لها.

وفي ضوء النتائج المحسوبة، يمكن القول بأن استجابات أفراد العينة تظهر الاحتياج العالي لمديري مدارس التعليم الأساسي لتطوير كفاياتهم الإدارية التي تضمنتها أداة البحث في جميع المجالات المتنوعة، بالترتيب المذكور أعلاه، ويعزو الباحث مجيء الكفايات الإدارية المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع؛ المشاركة المجتمعية والعلاقات أولاً ثم الاتصال ثانياً؛ في الصدارة؛ ذلك لإيمان مديري المدارس بإمكانية المجتمع بقدراته المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والقيادية الخ... كمعني بتربية الأبناء جيل الأمة في أحداث تقدم في ظل الأوضاع الحالية إذا ما أحسن مديري المدارس استثمار العلاقة مع المجتمع بالاستثمار الأمثل والذي يتطلب منهم كمديرين مباشرين للعملية التعليمية امتلاكهم لكافة الكفايات الإدارية اللازمة لاستثمار تلك العلاقة المجتمعية وحاجتهم إلى التدريب لتجديد وتحديث تلك الكفايات الإدارية، وهذه النتائج تتفق مع دراسة با علوي (2006) ودراسة نوال (2008) ودراسة القباطي (2011) وغيرها من الدراسات المحلية والإقليمية التي أظهرت النتائج فيهن إلى درجة الاحتياج العالي أو الكبير للتدريب في مجالات الكفايات الإدارية وفق الاحتياجات

التدريبية اللازمة لتجويد، وتحسين الأداء لدى مديري مدارس التعليم في الجمهورية اليمنية عموماً وفي مناطق حدود الدراسات العلمية المشار إليها سابقاً، مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسات المذكور كانت في أوضاع تعليمية جيدة نوع ما عما هو في وقت الحالي إضافة إلى قيام الدراسات في مناطق حضرية قد تكون عواصم محافظات أو مراكز حضرية تتوفر فيها كثيراً من مقومات الحياة اللازمة. ولتحديد درجة تقديرات أفراد العينة لكل مجال على حدة كانت النتائج على النحو التالي:

مجال التخطيط المدرسي: جاء مجال التخطيط المدرسي من بين مجمل التقديرات الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث الحالي في المرتبة الثالثة بدرجة احتياج عالية جداً بمتوسط حسابي (4.2767)، وانحراف معياري (5.1387). وهذه النتيجة تشير إلى درجة الاحتياج العالية لدى مديري المدارس إلى تطوير كفايات التخطيط المدرسي.

بيد أن درجة تقدير أفراد عينة البحث لاحتياجاتهم التدريبية في مجال التخطيط المدرسي تفاوتت بحسب فقرات المجال كما هو مبين في الجدول التالي: جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات مجال التخطيط:

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة على مستوى المجال	الأداة ككل
1	بلم بأسس التخطيطي المدرسي	4.543	.7389	عالية جداً	1	1
2	يحلل الواقع بمكوناته قبل إعداد الخطة المدرسية.	4.207	.8394	عالية جداً	7	43
3	يراعي التنوع في أساليب التخطيط المدرسي عند إعداد الخطة المدرسية	4.345	.7355	عالية جداً	2	15
4	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف المدرسية	4.207	.8394	عالية جداً	8	44
5	يستطيع صياغة الأهداف المدرسية تبعاً للمرحلة الدراسية	4.241	.7297	عالية جداً	6	36
6	يختار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف المدرسية	4.293	.6980	عالية جداً	4	29
7	يولد البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف المدرسية	4.172	.8369	عالية	10	50
8	يعالج المشكلات التي تطرأ عن عملية التخطيط المدرسية	4.250	.8534	عالية جداً	5	33
9	يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف التربوية المحددة	4.181	.7868	عالية	9	47
10	يستطيع إعداد خطة واضحة وحكمة للمدرسة	4.328	.8212	عالية جداً	3	21
	المجموع	4.2767	.51387	عالية جداً		

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة احتياج أفراد العينة للتدريب في مجال التخطيط المدرسي عالية جداً، فأغلب الفقرات حصلت على تقدير عالي جداً، فقد جاءت الفقرة رقم (1) " بلم بأسس التخطيط المدرسي " بين فقرات المجال في الترتيب رقم (1) على مستوى فقرات المجال وعلى مستوى الأداة ككل، وجاءت الفقرة رقم (3) " يراعي التنوع في أساليب التخطيط المدرسي عند إعداد الخطة المدرسية " بين فقرات المجال في الترتيب رقم (2) على مستوى فقرات المجال وعلى مستوى الأداة ككل كانت في الترتيب رقم (15)، وكانت بقية الفقرات كما هو مبين بالجدول تقديراتها وترتيبها بالنسبة لفقرات المجال ولأداة ككل، فيما كانت الفقرتين التي حصلت على تقدير عالي هما: الفقرة رقم (7)، (9) ويعزو الباحث هذه النتيجة من الحاجة العالية للتدريب في مجال التخطيط المدرسي بحسب تقديرات استجابات أفراد العينة إلى المام مديري المدارس بأن التخطيط السليم بوابة النجاح، وأن التدريب على كفايات التخطيط يولد لديهم القدرة على بناء الخطط والبرامج الناجحة التي تسهل مهام الإدارة المدرسية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة القباطي (2011) التي توصلت إلى الحاجة للتدريب في مجال التخطيط بدرجة فوق المتوسط، ودراسة نوال (2008) ودراسة علوي (2006) اللتان خلصت نتائج الدراسة فيهما إلى الاحتياج العالي للتدريب في الكفايات الإدارية ومن ضمنها كفايات التخطيط.

مجال التنظيم المدرسي: جاء مجال التنظيم المدرسي من بين مجمل التقديرات الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث الحالي والذي كان يمثل المجال رقم (2) بين مجالات أداة البحث على المرتبة الخامسة بدرجة احتياج عالية جداً، بيد أن درجة تقدير أفراد عينة البحث لاحتياجاتهم التدريبية في مجال التنظيم المدرسي تفاوتت بحسب فقرات المجال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات مجال التنظيم:

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة على مستوى المجال	الأداة ككل
1	بلم بأسس ومعايير التنظيم الإداري.	4.345	.7924	عالية جداً	2	16
2	يستطيع إعداد السجلات المدرسية الخاصة بالعملية التعليمية.	4.328	.7196	عالية جداً	3	22
3	يراعي التنوع في أساليب التنظيم الإداري.	4.103	.8063	عالية	10	60
4	يستطيع إعداد الجداول المدرسية وفق المعايير المعتمدة.	4.319	.7413	عالية جداً	4	23
5	يراعي القدرات والمهارات البشرية في المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف المدرسية.	4.112	.8105	عالية	9	57
6	يوزع المهام والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة بحسب الهيكل	4.319	.8299	عالية جداً	5	24
7	يعتمد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات في المدرسة.	4.070	.8135	عالية	12	64

51	7	عالية	.8939	4.164	يعقد اجتماعات منتظمة للعاملين في المدرسة.	8
6	1	عالية جدا	.7087	4.397	يساهم بفاعلية في حل المشكلات التي تطرأ في المدرسة أولاً بأول.	9
40	6	عالية جدا	.8060	4.233	لديه القدرة على إدارة الوقت وتنظيم الأعمال في المدرسة.	10
52	8	عالية	.8335	4.164	يوازن بين العمل الإداري والفني في المدرسة.	11
61	11	عالية	.8646	4.095	يعالج المشكلات التي تطرأ عن عملية التنظيم المدرسي.	12
عالية جدا			52305.	4.2209	المجموع	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة احتياج افراد العينة للتدريب في مجال التنظيم المدرسي عالية جداً، فقد حصلت نصف فقرات المجال على تقدير عالي جداً، وحصل النصف الآخر من فقرات المجال على تقدير عالي كما هو موضح بالجدول أعلاه. وفي ضوء النتائج، وبحسب درجة المتوسطات الحسابية في استجاباتهم على فقرات المجال يظهر حاجة افراد العينة العالية جداً اجمالاً إلى التدريب في مجال التنظيم المدرسي بحسب الترتيب الموضح بالنسبة على مستوى المجال أو الأداة ككل، وان كان تقدير فقرات المجال الفردي انقسم حسب المتوسطات إلى قسمين بدرجتي تقدير عالي وعالي جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة من الحاجة العالية للتدريب في مجال التنظيم المدرسي بحسب تقديرات استجابات أفراد العينة إلى المام مديري المدارس بان التنظيم السليم يجنب العاملين الصراع، وأن التدريب على كفايات التنظيمية يولد لديهم القدرة على تنفيذ البرامج والخطط المرسومة بما يحقق الأهداف المدرسية بكل دقة ويسر ويسهل مهام الإدارة المدرسية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة نوال (2008) التي توصلت إلى الحاجة التدريب في مجال التنظيم، ودراسة القباطي (2011) التي توصلت إلى اعتبار كفايات التنظيم ضمن الاحتياجات التدريبية التي ينبغي تدريب مديري المدارس فيها لتحسين العمل الإداري في مدارس التعليم الثانوي ودراسة علوي (2006) التي خلصت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ضمنها كفايات التنظيم المدرسي.

مجال التقويم المدرسي: جاء مجال التقويم المدرسي من بين مجمل التقديرات الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث الحالي والذي كان يمثل المجال رقم (3) بين مجالات أداة البحث على المرتبة الرابعة بدرجة احتياج عالية جداً، بيد أن درجة تقدير افراد عينة البحث لاحتياجاتهم التدريبية في مجال التقويم المدرسي تفاوتت بحسب فقرات المجال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة افراد العينة على فقرات مجال التقويم:

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة على مستوى	
					المجال	الأداة ككل
1	يلم بأسس ومعايير التقويم الاداري في المدرسة.	4.388	.7433	عالية جدا	1	8
2	يحدد أهداف التقويم الاداري ويعلمها للعاملين في المدرسة.	4.241	.8710	عالية جدا	5	37
3	لديه القدرة على تقويم الخطط الدراسية.	4.310	.7736	عالية جدا	3	25
4	يستخدم أساليب وتقنيات حديثة في عمليات التقويم الاداري في المدرسة.	4.043	.9726	عالية	12	66
5	يضع معايير التقويم بشكل واضح ومعلن في المدرسة.	4.112	.8421	عالية	10	58
6	ينمي مبدأ التقويم الذاتي لدى العاملين في المدرسة.	4.112	.8922	عالية	11	59
7	لديه القدرة على تقويم العاملين في المدرسة بكفاءة وحيادية.	4.241	.8609	عالية جدا	6	38
8	يستفيد من عمليات التغذية الراجعة في تقويم العاملين في المدرسة.	4.241	.8089	عالية جدا	7	39
9	يقترح الحلول المعالجات المناسبة للمشكلات في المدرسة من خلال نتائج التقويم.	4.147	.8049	عالية	9	54
10	يوظف نتائج التقويم في تطوير العملية التعليمية في المدرسة.	4.310	.8066	عالية جدا	4	26
11	يبحث العاملين في المدرسة على استخدام الطرق العلمية لحل المشكلات التي تطرأ في المدرسة.	4.207	.8599	عالية جدا	8	45
12	يراجع باستمرار نتائج تقويم الخطط الدراسية من أجل تطوير العملية التعليمية في المدرسة.	4.371	.7522	عالية جدا	2	11
المجموع		4.2270	.59604	عالية جدا		

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة احتياج افراد العينة للتدريب في مجال التقويم المدرسي عالية جداً عموماً، وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم على فقرات المجال ككل وإلى درجة انحراف المعياري التي حصلت عليها استجاباتهم كما بالجدول أعلاه، وأن درجة اختلاف استجاباتهم على فقرات المجال تفاوتت حسب درجات المتوسطات الحسابية الناتجة عن استجاباتهم. فقد حصلت معظم فقرات المجال على تقدير عالي جداً، كما حصل البعض الآخر من فقرات المجال على تقدير عالي، فجاءت الفقرة رقم (9) " يقترح الحلول المعالجات المناسبة للمشكلات في المدرسة من خلال نتائج التقويم في الترتيب رقم (9) من بين فقرات المجال وعلى الترتيب رقم (54) من بين فقرات الأداة ككل بمتوسط حسابي (4.147) وانحراف معياري (.8049).

وفي ضوء النتائج، وبحسب درجة المتوسطات الحسابية في استجاباتهم على فقرات المجال يظهر حاجة افراد العينة العالية جداً اجمالاً إلى التدريب في مجال التقويم المدرسي بحسب الترتيب الموضح بالنسبة على مستوى المجال أو الأداة ككل، ويعزو الباحث هذه النتيجة من

الحاجة العالية للتدريب في مجال التقويم المدرسي بحسب تقديرات استجابات أفراد العينة إلى المام مديري المدارس بأهمية التقويم في متابعة الأداء الإداري مما يساهم في اكتشاف الأخطاء الواردة بصورة مبكرة ووضع الحلول لها ومعالجتها بما يمكنهم من الوصول إلى الهدف بأعلى مستوى من التحقيق، وهذه النتائج تتفق مع دراسة نوال (2008) التي توصلت إلى الحاجة للتدريب في مجال التقويم ، ودراسة القباطي (2011) التي توصلت إلى اعتبار كفايات التقويم ضمن الاحتياجات التدريبية التي ينبغي تدريب مديري المدارس فيها لتحسين العمل الإداري في مدارس التعليم الثانوي ودراسة علوي (2006) التي خلصت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ضمنها كفايات التقويم المدرسي.

مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية: جاء مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية من بين مجمل التقديرات الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث الحالي والذي كان يمثل المجال رقم (4) بين مجالات أداة البحث على المرتبة الثانية بدرجة احتياج عالية جداً، بيد أن درجة تقدير أفراد عينة البحث لاحتياجاتهم التدريبية في مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية المدرسي تفاوتت بحسب فقرات المجال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية:

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة على مستوى	
					المجال	الأداة ككل
1	يلم بأسس ومعايير ومفاهيم العلاقات الإنسانية.	4.379	.7651	عالية جداً	2	9
2	يحدد أهداف العلاقات الإنسانية.	4.129	.8079	عالية	10	56
3	يوضح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	4.233	.8378	عالية جداً	7	42
4	يستخدم أساليب وتقنيات حديثة في ترسيخ مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين.	4.181	.8299	عالية	9	48
5	يعمل على إيصال رسالة المدرسة إلى المجتمع المحلي.	4.284	.8728	عالية جداً	6	31
6	يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.	4.310	.7508	عالية جداً	5	27
7	يقوي أواصر الصلة بين المدرسة و المجتمع المحلي.	4.379	.7651	عالية جداً	3	10
8	يشكل المجالس المجتمعية في المدرسة مثل مجلس الآباء	4.422	.7241	عالية جداً	1	4
9	يشرك مجلس الآباء في حل المشكلات في المدرسة.	4.371	.8186	عالية جداً	4	12
10	يشكل المجالس العلمية في المدرسة.	4.190	.8739	عالية	8	46
المجموع		4.2879	.56324	عالية جداً		

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة احتياج أفراد العينة للتدريب في مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية المدرسي عالية جداً عموماً، فقد حصلت اغلب فقرات المجال على تقدير عالي جداً، وحصل عدد ثلاث فقرات من فقرات المجال على تقدير عالي، كما هو موضح بالجدول أعلاه. وفي ضوء النتائج، يظهر حاجة أفراد العينة العالية جداً إجمالاً إلى التدريب في مثل هذه الكفايات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية، ويعزو الباحث هذه النتيجة من الحاجة العالية للتدريب في مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية المدرسي بحسب تقديرات استجابات أفراد العينة إلى المام مديري المدارس بأهمية مشاركة المجتمع في إدارة تعليم أبناءهم، وإن استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع يدفعهم بشكل إيجابي ذاتي إلى متابعة تعليم الجيل الناشئ والمساهمة الفعالة في توفير ما يلزم للعملية التعليمية وتذليل الصعاب وردم الفجوات ومعالجة المشكلات التي تطرأ على العملية التعليمية بجهود مجتمعية بل حتى توفير النفقات خاصة في ظل الأوضاع الراهنة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستوى، وهذه النتائج تتفق مع دراسة نوال (2008) التي توصلت إلى الحاجة للتدريب في مجال المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية ، ودراسة القباطي (2011) التي توصلت إلى اعتبار كفايات المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية ضمن الاحتياجات التدريبية التي ينبغي تدريب مديري المدارس فيها لتحسين العمل الإداري في مدارس التعليم الثانوي ودراسة علوي (2006) التي خلصت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ضمنها كفايات المشاركة المجتمعية والعلاقات الإنسانية المدرسية.

مجال الاتصال المدرسي: جاء مجال الاتصال التربوي من بين مجمل التقديرات الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث الحالي والذي كان يمثل المجال رقم (5) - المجال الأخير بين مجالات أداة البحث على المرتبة الأولى بدرجة احتياج عالية جداً، بيد أن درجة تقدير أفراد عينة البحث لاحتياجاتهم التدريبية في مجال الاتصال التربوي تفاوتت بحسب فقرات المجال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات مجال الاتصال:

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الرتبة على مستوى	
					المجال	الأداة ككل
1	يلم بأسس ومفاهيم الاتصال الإداري.	4.336	.8123	عالية جداً	7	19
2	يحدد أهداف الاتصال الإداري.	4.181	.8193	عالية	12	49
3	يجيد مهارة الاستماع والانصات في التعامل مع الآخرين	4.336	.8335	عالية جداً	8	20

30	10	عالية جدا	.7804	4.293	يجيد مهارة الحوار مع الآخرين.	4
14	5	عالية جدا	.8470	4.353	يتقبل آراء الآخرين والنقد بصدر رحب.	5
18	6	عالية جدا	.7236	4.345	لديه القدرة على فهم الآخرين.	6
35	11	عالية جدا	.8008	4.250	يتقبل القرار الذي يصل إليه الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى ولو كان رأياً مختلفاً مع ذلك القرار.	7
13	4	عالية جدا	.8065	4.362	يتيح الفرصة لكل العاملين في المدرسة للتعبير عن رأيهم حتى يستوعب كافة الحقائق والآراء في موضوع النقاش.	8
7	3	عالية جدا	.8933	4.397	يتجنب جرح إحساس أي عامل في المدرسة أثناء النقاش.	9
28	9	عالية جدا	.8868	4.302	يشعر بالقلق الشديد عندما تزداد حدة الخلاف بين العاملين في	10
5	2	عالية جدا	.8755	4.414	يستطيع كتابة التقارير عن سير العملية التعليمية بكفاءة.	11
2	1	عالية جدا	.7965	4.517	يشجع العمل الجماعي في المدرسة.	12
عالية جدا			.53811	4.3405	المجموع	

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة احتياج أفراد العينة للتدريب في مجال الاتصال التربوي المدرسي عالية جداً عموماً، وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم على فقرات المجال ككل وإلى درجة انحراف المعياري التي حصلت عليها استجاباتهم كما بالجدول أعلاه. ويعزو الباحث هذه النتيجة من الحاجة العالية للتدريب في مجال الاتصال التربوي المدرسي بحسب تقديرات استجابات أفراد العينة إلى أهمية الاتصال التربوي من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى المدرسة وعلى مستوى المجتمع، وإن استخدام الاتصال التربوي بالشكل الأمثل يسهل نقل واقع التعليم المدرسي إلى كل المعنيين تعليمياً ومجتمعياً، مما سهل للمديرين اطلاع المعنيين على الواقع الإيجابي الحاصل في بيئة المدرسة التعليمية وطرح صورة الإنجازات الإيجابية للإدارة المدرسية، وإبداء المعوقات والمشاكل التي تواجههم أثناء سير العملية التعليمية، فبالإتصال التربوي السليم مع المعنيين تكون الإدارة المدرسية كسبت دعم المجتمع أفراداً وجماعات في المشاركة في إدارة تعليم أولادهم لتعزيز الإيجابيات والمساعدة في تفادي المعوقات وحل الإشكاليات بجهود مجتمعية بل حتى توفير النفقات خاصة في ظل الأوضاع الراهنة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستوى، وهذه النتائج تتفق مع دراسة نوال (2008) التي توصلت إلى الحاجة للتدريب في مجال الاتصال التربوي، ودراسة القباطي (2011) التي توصلت إلى اعتبار كفايات الاتصال التربوي ضمن الاحتياجات التدريبية التي ينبغي تدريب مديري المدارس فيها لتحسين العمل الإداري في مدارس التعليم الثانوي ودراسة علوي (2006) التي خلصت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ضمنها كفايات الاتصال التربوي المدرسية والحاجة العالية إلى التدريب في مجال الاتصال ومجالات أخرى.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لدرجة تطوير الكفايات الإدارية لديهم في ضوء احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات البحث (الجنس - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية)؟ ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير مديري المدارس لتطوير كفاياتهم الإدارية حسب احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم استخدام حزمة من المعالجات الإحصائية وكانت على النحو التالي:

الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس:

ولمعرفة الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) عند مستوى دلالة (0.05) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم استخدام الاختبار التائي T-Test لعينة واحدة لدرجة استجابات أفراد العينة من الذكور والإناث على الأداة ككل وعلى مل مجال على حدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (12) اختبار T Test لمعرفة الفروق بين تقديرات مديري المدارس التعليم الأساسي لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث).

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة P- Value
التخطيط	ذكور	110	4.2645	.52262	عالية جداً	114	-1.094	.276
	إناث	6	4.5000	.23664	عالية جداً			
التنظيم	ذكور	110	4.2224	.52623	عالية جداً	114	.127	.899
	إناث	6	4.1944	.50461	عالية			
	إناث	6	4.1667	.56095	عالية			
التقويم	ذكور	110	4.2295	.60317	عالية جداً	114	.195	.846
	إناث	6	4.1806	.48710	عالية			
المشاركة والعلاقات	ذكور	110	4.2900	.56810	عالية جداً	114	.169	.866
	إناث	6	4.2500	.50892	عالية جداً			
الاتصال	ذكور	110	4.3402	.54149	عالية جداً	114	-0.031	.975

			عالية جداً	.51752	4.3472	6	إناث	
			عالية جداً	.47931	4.2593	110	ذكور	
.957	-.055-	114	عالية جداً	.38443	4.2702	6	إناث	الكلية

يلاحظ من الجدول (12) أعلاه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس، يظهر ذلك من خلال مقارنة درجة ت المحسوبة مع النسبة الاحتمالية المعنوية (Sig.) المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) المقررة فرضاً من قبل الباحث في أسئلة البحث فالكمل على حد سواء بحاجة للتدريب ذكوراً وإناثاً، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس القدماء والحديثين ذكوراً وإناثاً يعيشون نفس البيئة التعليمية في الأرياف فهم بحاجة إلى تجديد ما أندرس، واكتساب ما استجد من الكفايات في مجال الإدارة المدرسية ليتسنى لهم تقديم أفضل الأداء في حياتهم العملية اليومية، وبما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة باعلوي (2006) حيث توصل الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث (الجنس) في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية لكل مجالات البحث، ودراسة القباطي (2011) حيث دلت نتائج البحث التي توصل إليها على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس وغيرها من الدراسات.

الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي المشمولين في البحث (ثانوية فافل – دبلوم معلمين – دبلوم عالي – بكالوريوس) عند مستوى دلالة (0.05) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة ككل ودرجة استجاباتهم على كل مجال على حدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فافل – دبلوم معلمين – دبلوم عالي – بكالوريوس).

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
التخطيط	ثانوية فافل	19	4.2737	.47240	عالية جداً
	دبلوم معلمين	35	4.2543	.58478	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.2258	.56802	عالية جداً
	بكالوريوس	31	4.3548	.39819	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.2767	.51387	عالية جداً
التنظيم	ثانوية فافل	19	4.1360	.51909	عالية
	دبلوم معلمين	35	4.2262	.56900	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.1654	.56142	عالية
	بكالوريوس	31	4.3226	.43180	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.2209	.52305	عالية جداً
التقويم	ثانوية فافل	19	4.0921	.69826	عالية
	دبلوم معلمين	35	4.2667	.58745	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.1962	.65460	عالية
	بكالوريوس	31	4.2957	.48008	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.2270	.59604	عالية جداً
المشاركة والعلاقات	ثانوية فافل	19	4.1368	.51877	عالية
	دبلوم معلمين	35	4.3600	.57045	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.2323	.67941	عالية جداً
	بكالوريوس	31	4.3548	.44260	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.2879	.56324	عالية جداً
الاتصال	ثانوية فافل	19	4.3728	.55163	عالية جداً
	دبلوم معلمين	35	4.2952	.57747	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.2984	.61756	عالية جداً
	بكالوريوس	31	4.4140	.39703	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.3405	.53811	عالية جداً
الكلية	ثانوية فافل	19	4.1938	.46549	عالية
	دبلوم معلمين	35	4.2701	.51526	عالية جداً
	دبلوم عالي	31	4.2183	.55282	عالية جداً
	بكالوريوس	31	4.3304	.33625	عالية جداً
	الإجمالي	116	4.2599	.47348	عالية جداً

يلاحظ من الجدول (13) أعلاه، أن درجة تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي تعكس احتياجهم العالي جداً للتدريب على مجالات البحث، ويظهر ذلك جلياً في التقدير العام لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة ككل (4.2599) بانحراف معياري (47348). ولاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة الاحتياج إلى التدريب في كل مجالات الأداة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة تم إجراء المقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الأربع باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.287	3	.096	.357	.784
	داخل المجموعات	30.080	112	.269		
	المجموع	30.367	115			
التنظيم	بين المجموعات	.554	3	.185	.669	.573
	داخل المجموعات	30.908	112	.276		
	المجموع	31.462	115			
التقويم	بين المجموعات	.576	3	.192	.534	.660
	داخل المجموعات	40.279	112	.360		
	المجموع	40.855	115			
المشاركة والعلاقات	بين المجموعات	.850	3	.283	.891	.448
	داخل المجموعات	35.633	112	.318		
	المجموع	36.483	115			
الاتصال	بين المجموعات	.314	3	.105	.355	.785
	داخل المجموعات	32.986	112	.295		
	المجموع	33.300	115			
الأداة ككل	بين المجموعات	.294	3	.098	.431	.731
	داخل المجموعات	25.487	112	.228		
	المجموع	25.781	115			

تبين من خلال الجدول (14) أعلاه، وبالنظر في النتائج لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة استجابات أفراد العينة، نجد أن النسبة الاحتمالية المحسوبة للفروق بين متوسطات استجابات العينة (sig.) للأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.731) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني عدم وجود أثر معنوي رئيس لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول احتياجات مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعنيين لم يعطوا الاهتمام الجيد بمديري المدارس في الأرياف، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تطوير الكفايات الإدارية لديهم حسب الاحتياجات اللازمة، طيلة فترة تعيينهم مما جعلهم بحاجة متقاربة لامتلاك تلك الكفايات، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة نوال (2008) التي أظهرت النتائج بها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة القباطي (2011) حيث توصلت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل.

الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية:

ولمعرفة الفروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم لتطوير الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي المشمولين في البحث (بدون – أقل من خمس دورات – 5 دورات وأكثر) عند مستوى دلالة (0.05) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة ككل ودرجة استجاباتهم على كل مجال على حدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفراد العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية (بدون – أقل من 5 دورات – 5 دورات وأكثر):

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
التخطيط	بدون	28	4.3286	.61696	عالية جداً
	أقل من 5 دورات	55	4.2291	.52411	عالية جداً
	5 دورات وأكثر	33	4.3121	.39588	عالية جداً

التنظيم	الكلية	116	4.2767	5.1387	عالية جداً
	بدون	28	4.2262	5.4095	عالية جداً
	أقل من 5 دورات	55	4.1993	5.3326	عالية
	5 دورات وأكثر	33	4.2525	5.0453	عالية جداً
	الكلية	116	4.2209	5.2305	عالية جداً
التقويم	بدون	28	4.1696	6.3687	عالية
	أقل من 5 دورات	55	4.2015	6.1670	عالية
	5 دورات وأكثر	33	4.3182	5.2929	عالية جداً
	الكلية	116	4.2270	5.9604	عالية جداً
المشاركة والعلاقات	بدون	28	4.2214	6.2796	عالية جداً
	أقل من 5 دورات	55	4.3164	5.6232	عالية جداً
	5 دورات وأكثر	33	4.2970	5.1810	عالية جداً
	الكلية	116	4.2879	5.6324	عالية جداً
الاتصال	بدون	28	4.3512	5.3449	عالية جداً
	أقل من 5 دورات	55	4.3288	5.2764	عالية جداً
	5 دورات وأكثر	33	4.3510	5.7387	عالية جداً
	الكلية	116	4.3405	5.3811	عالية جداً
الكلية	بدون	28	4.2446	5.1275	عالية جداً
	أقل من 5 دورات	55	4.2459	4.8062	عالية جداً
	5 دورات وأكثر	33	4.2961	4.3833	عالية جداً
	الكلية	116	4.2599	4.7348	عالية جداً

يلاحظ من الجدول (15)، أن درجة تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي بمديريات الساحل الغربي تعكس احتياجهم العالي جداً للتدريب على مجالات البحث، ويظهر ذلك جلياً في التقدير العام لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة ككل (4.2599) بانحراف معياري (4.7348).

ولاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة الاحتياج إلى التدريب في كل مجالات الأداة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية لأفراد العينة تم إجراء المقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الأربع باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (16) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.241	2	.121	.453	.637
	داخل المجموعات	30.126	113	.267		
	المجموع	30.367	115			
التنظيم	بين المجموعات	.059	2	.030	.107	.899
	داخل المجموعات	31.402	113	.278		
	المجموع	31.462	115			
التقويم	بين المجموعات	.402	2	.201	.562	.572
	داخل المجموعات	40.453	113	.358		
	المجموع	40.855	115			
المشاركة والعلاقات	بين المجموعات	.171	2	.085	.266	.767
	داخل المجموعات	36.312	113	.321		
	المجموع	36.483	115			
الاتصال	بين المجموعات	.014	2	.007	.024	.976
	داخل المجموعات	33.285	113	.295		
	المجموع	33.300	115			
الأداة ككل	بين المجموعات	.061	2	.030	.133	.875
	داخل المجموعات	25.721	113	.228		
	المجموع	25.781	115			

وبالنظر في النتائج لأثر متغير الدورات التدريبية على درجة استجابات أفراد العينة، نجد أن النسبة الاحتمالية المحسوبة للفروق بين متوسطات استجابات العينة (sig.) للأداة ككل تبعاً لمتغير الدورات التدريبية بلغت (0.875) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني عدم وجود أثر معنوي رئيس لمتغير الدورات التدريبية، ومن ثم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول احتياجات مديري مدارس التعليم الأساسي لتطوير كفاياتهم الإدارية بمديريات الساحل الغربي تعزى لمتغير

الدورات التدريبية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعنيين لم يعطوا الاهتمام الجيد بمديري المدارس في الارياف، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تطوير الكفايات الإدارية لديهم حسب الاحتياجات اللازمة، طيلة فترة تعينهم مما جعلهم بحاجة متقاربة لامتلاك تلك الكفايات، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة نوال (2008) التي أظهرت النتائج بها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها البحث وما أسفرت عنه من بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الادارية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمديريات الساحل الغربي في ضوء احتياجاتهم التدريبية فان الباحث يوصي بالآتي:

- تبني مكتب والتعليم بمحافظة تعز خطط لتدريب مديري المدارس، وضمه ضمن الخطة السنوية لإدارة التأهيل التدريب.
- يوصي الباحث ان تهتم القيادات بوزارة التربية والتعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية حتى يكون التدريب نابع من واقع الاحتياجات التعليمية ليكون له نتائجه الناجحة، والقيام بمسح دوري لتحديد.
- حشد الموارد البشرية والمالية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، والاستعانة بذوي الخبرة المدربين للقيام بإعداد المادة العلمية المتصلة بمواضيع البرنامج في مجالات البحث الستة، وإعداد دليل المدرب والمتدرب بغية تنفيذ البرنامج لأهميته النابعة من احتياجات المديرين أنفسهم وكذا للاستفادة منه في الحياة العملية بمدارس مديريات الساحل الغربي.
- الاهتمام باستخدام الاساليب المقترحة لتنفيذ البرنامج مما يحقق الاستفادة من الدورات التدريبية المزمع اقامتها وتوفير كل الوسائل والتقنيات اللازمة للتنفيذ والتي تضمنتها مصفوفة البرنامج التدريبية المقترح بالبحث الحالي.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة تعز في اثناء الخدمة كونهم عصب العملية التعليمية، وضمان استمرارية التدريب بصورة منتظمة مع توفير متطلباته.
- تفعيل دور ادارة التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بالمحافظة ورصد ميزانية العمل في الخطط السنوية للمكتب، لما للتدريب من اهمية قصوى في تطوير اداء المديرين.

المقترحات:

- اجراء دراسات علمية مماثلة في الاحتياجات الاخرى، لمعرفة مدى امتلاك المديرين لتلك الكفايات الادارية كون هذا البحث الحالي لم تشمل كل الاحتياجات خشية الاسهاب.
- القيام بدراسة ميدانية مماثلة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في مناطق نائية اخرى.
- تصميم برامج تدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية وحتى لا نخرج عن الواقع الاداري بمدارس التعليم الأساسي في المناطق النائية في الجمهورية اليمنية.
- إعداد مصفوفة بالاحتياجات التدريبية التقليدية والحديثة والتي تشكل عوامل ضعف بأداء المديرين بغية اعداد برامج تدريبية ناجحة لتطوير الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي.

المراجع:

1. الفرج، وجيه إسماعيل (2010)، قضايا في الإدارة المدرسية والصفية، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
2. القباطي، عثمان سعيد (2011)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، رسالة دكتوراه. جامعة دمشق.
3. وزارة التربية والتعليم (2002م)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي 2003-2015، المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي، يناير 2003، صنعاء.
4. الطائي واخرون، يوسف حجيوم ومؤيد الفضل وهاشم العبادي (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
5. أبو طالب، صفاء علام محمد (2017م). اتجاهات حديثة في تدريب المعلمين داخل المدرسة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 18، الجزء الخامس، 186-267، مصر.
6. الأغبري، بدر سعيد علي (2007)، قضايا ومشكلات التعليم في اليمن، دار الكتاب الجامعي، صنعاء 2007.
7. (2010)، تقرير حول وضع التعليم بالجمهورية اليمنية – التحديات والفرص، البنك الدولي، يونيو 2010.
8. نوال، جواد سالم (2008)، "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن" رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
9. الحيدري، عبدالله حسين، الشدادى، صالح محسن، وخليل، صالح أحمد (2021)، الاحتياجات التدريبية لمدراء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد الخامس، العدد 16، 219-268.
10. علوي، احمد، وسعيد، عبد الحميد، وآخرون (2006)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير اليمن.
11. الصلاحي، صادق فيصل (2013)، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
12. المخلافي، محمد سرحان وابوبكر محسن (1997). اسس الإدارة التعليمية، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء اليمن.
13. المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، (2004م)، التقرير الاستراتيجي اليمني، صنعاء اليمن.

14. الصلوي، أنور محمد أحمد (2005)، المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة عدن 2005.
15. العريقي، عائدة محمد مكرم (2019)، درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 20، يوليو 2019.
16. شحاته، حسن، والنجار، زينب (2003)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
17. الطعاني، حسن احمد (2007م)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
18. التميمي، عبد العزيز (2007)، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة حائل المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
19. الديبان، عبدالعزيز بن محمد (2009م)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، 141 – 212، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 111.
20. السلمي، منصور نفيح رويحي (2012م)، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
21. الطعاني، حسن أحمد (2002م)، "التدريب مفهومه، فعاليته، بناء برنامج التدريبية وتقييمها". دار الشروق، عمان. الأردن.
22. الغامدي، عبد الخالق سعيد عبد الله (2004م)، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، اليمن.
23. السكارنة، بلال (2009م)، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
24. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009)، التدريب الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع القاهرة. مصر.
25. ديسلر، حاوي (2003)، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
26. الخطيب، محمود (2002م)، " سلسلة المعرفة الإدارية إدارة الموارد البشرية إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني" مكتبة عين شمس، مصر، ط1.
27. الخطيب، رداح؛ والخطيب، احمد (2006م)، التدريب – المدخلات-العمليات-المخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
28. بطاينة، محمد تركي (2003)، أسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات اقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
29. السيد، أمال (2007)، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
30. الجوفي، محمد أحمد لطف، (2000م)، "فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - اب)، في ضوء نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق.
31. الزهراني، لطيفة احمد (2014م)، "الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
32. كاربنتر، جون (2002)، مدير مدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله احمد شحاته (2002)، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
33. Kroehnert, G., (2006), Basic Training for Trainers, Third Edition, AUSTRALIA TRADE IMPORT; 3 edition (November 13, 2000).
34. Brown, M., & Boyle, B., & Boyle, T., (2002), Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary schools, Journal of Educational Administration, Vol. 40 Iss: 1, pp.31 – 43.
35. John (2002). Training Requires Of special School Administrators In Pondikherri Region.
36. كشواي، باري (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، ط.
37. شاويش، مصطفى نجيب (2005م)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
38. ربابعة، على محمد (2003م)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
39. رشيد، مازن فارس (2001م)، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
40. الغزاوي، نجم (2006م)، التدريب الإداري، دار البازوري. الأردن.
41. الزميل، تمام فتحي (2005م)، الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة.
42. ابو سلمية، باسمه علي حسن (2007م)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
43. ماهر، أحمد (1999م)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
44. عبدالباقي، صالح (2000م)، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية. مصر.
45. المدهون، محمد إبراهيم (2005م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
46. ديب، أوصاف (2006م)، الاحتياجات التدريبية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مجال تقنيات التعليم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 11، العدد الثاني.

47. طنطاوي، عفت (2007م)، الحاجات التدريبية اللازمة لمعلمات اللغة العربية والعلوم بمحافظة الإحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
48. الشامان، أمل بنت سالم (2000م)، أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود. د.م.
49. عليوة، السيد (2001م)، تحديد الاحتياجات التدريبية، أترك للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
50. توفيق، عبد الرحمن (2006م)، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيكم، مصر، ط.1.
51. رزق، عزة (2009م)، واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

The Training Needs for the Elementary School Principals in Western Coastal Districts of Taiz Governorate

Amin Omer Musa Shathily

Abstract: The current study aimed to know the needs of basic education schools' principals in the directorates of the western coast in Taiz Governorate, and the impact of the study variables, gender, qualification, number of training courses, so the researcher used the descriptive approach and the research tool, which was represented in a questionnaire, that was applied to each study community, which amounted to (122) principals distributed over the three directorates (Mokha - distributor - Dhubab). The study found that the principals of basic education schools need training in the fields of study, school planning and school organization, school evaluation, human relations and community participation, and school communication to a very high degree with a total arithmetic average rate of (4.2599), and there are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the estimates of basic school principals for the degree of need for training in the fields of study combined in general due to the variables of the study.

Keywords: Training needs, schools' principals, basic education, districts of western coast.