



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

إعداد

د/ محمد عبد الرحمن فهد الرميح

كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد العاشر - أكتوبر ٢٠٢١ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بالقصيم، السعودية، في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) من القيادات المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بالقصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة المنظمة كأداة للدراسة، والتي احتوت على (٣٣) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: "إدارة وقيادات العمليات الإدارية" و "الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية" و"التخطيط في المؤسسات التعليمية" و"إدارة الموارد البشرية". وكشفت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياج التدريبي جاءت "كبيرة" في محور "إدارة وقيادات العمليات الإدارية" و "الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية" و"إدارة الموارد البشرية"، بينما جاءت درجة الاحتياج التدريبي "متوسطة" في محور "التخطيط في المؤسسات التعليمية". ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "المؤهل" أو "الخبرة" أو "النوع" بين استجابات أفراد عينة الدراسة. وفي الختام أوصت الدراسة بتضمين نتائجها في برامج التدريب المحلية والجامعية والخطط الاستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، القيادات التعليمية، الإدارة، القيادة، التعليم العام.

## Abstract

This study aimed to identify the training needs of secondary school leaders in the General Administration of Education in Qassim, Saudi Arabia, in the light of modern administrative trends. The quantitative descriptive analytical approach has been used as the study methodology. The study sample consisted of (66) school leaders. The structured questionnaire has been employed as the study instrument. The findings of this study indicated that the training needs according to participants' responses were "Great" in three of the study dimensions "Management and Leadership of Administrative Operations", "Quality and its applications in educational institutions" and "Human Resource Management". While the training needs was "Moderate" in "Planning in educational institutions". Furthermore, it has been found that there were no statistically significant differences between participants' responses depending on the study variables "Gender", "Qualification" and "Experience. In conclusion, it has been recommended that these training needs should be added to the plans and strategies of training in local centers of general education and university training programs.

**Keywords:** Training needs, Educational leaders, Management, Leadership, public education.

## المقدمة:

للتدريب أهمية كبيرة في تطوير وتنمية المهارات الإدارية للكوادر البشرية وإعدادها للعمل بكفاءة وفاعلية، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في المؤسسات التعليمية وخصوصاً للقيادات لما لهم من تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات ودور محوري في قيادة وإدارة هذه المؤسسات وتحسين مخرجاتها. وهذا التدريب أثناء الخدمة يعد واحداً من أدوات تحقيق التنمية المهنية المستمرة ويساهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية واتساع المعرفة المتخصصة ورفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق الاكتفاء الذاتي للمنظمات والذي يتناسب مع التطورات السريعة في مجال العمل (McCabe et al., 2007). ويعد التدريب كذلك واحداً من أهم خطوات ومفاتيح الإصلاح التعليمي في رفع مستوى العاملين وتطويرهم.

ومن المهم أن يكون هذا التدريب متوافقاً مع أحدث الاتجاهات الإدارية الحديثة كي يساهم بشكل إيجابي في تطوير وظائف القيادات التربوية (الظفيري، ٢٠٢٠). ولعل من أبرز هذه الاتجاهات تلك التي تتعلق بقيادة وإدارة العمليات الإدارية مثل النظريات القيادية الحديثة ومهاراتها وأحدث ما كتب عنها وكذلك الطرق العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية والتفويض وآلياته، وإدارة التغيير، وأساليب الإشراف والرقابة، وطرق حل المشكلات، والمرونة، وإدارة الأزمات، وطرق الوقاية منها ومشاركة الرؤية والرسالة المؤسسية. ومن هذه الاتجاهات الحديثة أيضاً تلك المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية (عنايات، ٢٠٢١)، والتي تشمل مفاهيم ضبط الجودة، وتأثيرها على الأداء، ونظريات الجودة وآخر تطوراتها، وآليات تطبيقها، وكيفية تطوير الأنظمة الفنية والإدارية لضمان الجودة، وكذلك مشاركة هذه الآليات ونشر ثقافتها داخل المؤسسة، وجوائز الجودة المحلية والعالمية. ومن الاتجاهات الحديثة كذلك "التخطيط في المؤسسات التعليمية" (مشرف، ٢٠١٩)، والتي تشمل كيفية إعداد الخطط للمشاريع التطويرية، وتخطيط الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية، وتطبيقات التخطيط الفعال، وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وطرق تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن هذه الاتجاهات الحديثة أيضاً والمهمة للقيادات التربوية، إدارة الموارد البشرية (شبقب & شاطرباش، ٢٠٢٠)، والتي تتضمن مهارات اكتشاف مواهب العاملين، ومهارات التحفيز والتشجيع للعاملين، وآليات تطوير الأداء الوظيفي، وبناء فرق العمل والمحافظة على الولاء المؤسسي داخل المنظمات المدرسية.

وتعد أولى خطوات التدريب الناجح هو تصميم وبناء البرامج التدريبية التطويرية وفق الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من هذا التدريب، ولعل أكثر الإشكاليات وروداً في تصميم البرامج التدريبية هو عدم التناسق بين تحديد هذه الاحتياجات التدريبية وأهدافها من جهة، والاحتياج الفعلي للمتدربين من جهة أخرى، فأحياناً قد لا تكون محددة الأهداف بشكل دقيق مما قد يسبب إشكالية في قياس أثر هذه الأهداف التدريبية أو خلل في تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين وللمنظمة بشكل أعم (خميس & أبونمره، ٢٠٠٩). ورغم تعدد طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية لبناء البرامج التدريبية، فإن تحديد هذه الاحتياجات من قبل المتدربين أنفسهم في المحاور التي يحتاجونها له دور حاسم وهام في بناء هذه البرامج وفعاليتها، وهو يعطي للمتدرب الفرصة للمشاركة في تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المواضيع التي تحتاج إلى تطوير وتحسين (خميس & أبونمره، ٢٠٠٩؛ محمد، ٢٠١٦). وبالتالي، وبالنظر لأهمية التدريب للقيادات التربوية في التعليم العام وخصوصاً قيادات المرحلة الثانوية التي قد تعد من أهم المراحل التعليمية باعتبارها الجسر الواصل ما بين التعليم الأساسي والتعليم العالي وما لها من دور جوهري في نجاح التعليم (علي، ٢٠٠٦)، فقد أوصت العديد من الدراسات مثل (الديبان، ٢٠١١؛ السوادي، ٢٠١٠؛ الطريف، ٢٠١١) بتعاهد هذه القيادات والنظر في احتياجاتها التدريبية بشكل دوري نظراً لتغير الأنظمة والتطور في المتطلبات الإدارية والتجديد في النظريات المعرفية والاتجاهات الإدارية الحديثة مما يتطلب مساعدة هذه الفئة القيادية في تطوير مهاراتها عبر البرامج التدريبية المصممة وفق احتياجاتها، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة:

وعطفاً على ما تقدم، فالدراسة الحالية تنطلق وفقاً لما ورد في الأدبيات النظرية والعديد من الدراسات العلمية التي توصي بأهمية النظر في الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية بشكل دوري وذلك نظراً لتجدد الظروف والأحوال والاتجاهات الإدارية الحديثة. ويضاف إلى ذلك ما لاحظته الباحثة أثناء اللقاءات الدورية مع بعض قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والتي تمت في كلية التربية وكذلك برامج التدريب الصيفي لمنسوبي التعليم في المنطقة حيث ظهرت الرغبة في التعاون بعقد المزيد من البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة من الجامعة لمنسوبي التعليم. وبما أن هناك ندرة للدراسات الحديثة التي تبحث هذه الاحتياجات على مستوى الإدارة العامة للتعليم بالقصيم خصوصاً، وبالتالي فهذه الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة البحثية عبر أسئلتها التالية:

## أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما أبرز الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في الإدارة العامة للتعليم بالقصيم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية؟
٢. ما الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في محور "الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية"؟
٣. ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في محور "التخطيط في المؤسسات التعليمية"؟
٤. ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في محور "إدارة الموارد البشرية"؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير: النوع، المؤهل، الخبرة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم القصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٢. التعرف على الفروق الفردية في الاحتياجات التدريبية وفق المتغيرات (النوع، المؤهل، الخبرة)

## أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. الحاجة الضرورية لاستكشاف الاحتياجات التدريبية التي تساعد في رفع كفاءة القيادات الإدارية في التعليم والكشف عن حاجاتها الفعلية بناء على ما تقدمه هذه القيادات بنفسها وذلك لمساعدتها في إدارة العملية التعليمية.
٢. ستساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في التطوير المهني سواء في الإدارة العامة للتعليم بالقصيم أو غيرها من الإدارات التعليمية أو ما تقدمه الجامعات كشراكة مجتمعية من دورات تخصصية لمنسوبي التعليم وكي تكون متناسبة أكثر مع احتياجاتهم الفعلية.

٣. تركز هذه الدراسة على القيادات التعليمية وذلك لأهميتها في العملية التعليمية ودورها الفاعل في نجاح وتطور المؤسسات التعليمية، فالقيادات الإدارية تعد حجر الزاوية في تحقيق النجاح للمؤسسات التعليمية.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية بمحاور الدراسة الأربعة: "قيادة وإدارات العمليات الإدارية" و "الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية" و "التخطيط في المؤسسات التعليمية" و " إدارة الموارد البشرية".

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التابعة للإدارة العامة للتعليم بالقصيم.

**الحدود البشرية:** قيادات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم.

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٠م.

### مصطلحات الدراسة:

**قيادات المدارس:** وتشمل الذين يمارسون عملاً قيادياً في مدارس التعليم العام في المرحلة الثانوية وهم القائد المدرسي والوكلاء بأنواعهم (الإداري، التعليمي، الطلابي).

**الاحتياجات التدريبية:** وتم تعريفها بأنها العملية المنظمة التي تتضمن المعلومات والاتجاهات والقدرات الفنية والسلوكية التي يُراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تطويرها لدى المتدرب من أجل بناء قدراته ومهاراته واتجاهاته الحالية والمستقبلية لخدمة متطلباته والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يخدمه (Mathews et al., 2001).

**ويمكن تعريفها إجرائياً:** بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في قدرات القيادات المدرسية بمجالات الإدارة والتي تشمل (قيادة وإدارة العمليات الإدارية، الجودة وتطبيقاتها التعليمية، التخطيط في المؤسسات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية).

## الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات السابقة الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية، وقد تنوعت هذه الدراسات وتفاوتت في هدفها ونوعية الاحتياجات التي تمت دراستها، وكذلك في بعدها الجغرافي والنتائج التي توصلت لها، وهذا ما سيتم مناقشته في عرض الدراسات السابقة كما يلي:

**دراسة الجهوري ( ٢٠١٣ )** والتي سعت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية عبر استفتاء تم على حوالي ٤٤ قيادي تربوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة المنظمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في المجالات التدريبية التالية : التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، إدارة الأزمات ، ضبط الجودة، تقييم الأداء، التطوير المهني للعاملين، الاتصال. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات: المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية ، والمؤهل العلمي في ثلاثة مجالات وهي ( التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الأزمات ، تقييم الأداء )، وفي المقابل، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات ( التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، ضبط الجودة، التطوير المهني للعاملين، الاتصال) لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأوصت الدراسة بتكثيف التدريب للقيادات التربوية على ضوء نتائج هذه الدراسة.

**دراسة القباطي ( ٢٠١١ )** والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز باليمن من وجهة نظرهم ووكلائهم، وعن أي فروق في الاحتياجات وفق متغير الجنس أو المؤهل وفق ثمان مجالات هي (التخطيط، التنظيم ، الاشراف، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقويم). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة المنظمة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية للمدراء ووكلائهم كانت بدرجة فوق المتوسطة في كافة مجالات الدراسة ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة العنزي (٢٠١٠) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في وزارة التربية بالكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة البحث حوالي (٢٣٤) مشاركاً ما بين مدير ومراقب ورئيس قسم، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن أبرز الاحتياجات كانت في مجال العمليات القيادية الإدارية ثم مجال السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف، ثم مجال الرقابة والتقويم في المرتبة الثالثة، ثم مجال التنظيم والتطوير الإداري في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء مجال الأنماط والنماذج القيادية في المرتبة الخامسة. وكشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الذين يعملون المناطق التعليمية مقارنة بمن يعمل في وزارة التربية، وكذلك كشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

دراسة الخميس (٢٠٠٩)، والتي هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم في كل من المجالات التالية: الإدارية، التربوية، الشخصية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة تكونت من ١٥٠ مديراً وكانت الاستبانة المنظمة هي الأداة المستخدمة للدراسة. وفي النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من الاحتياجات التدريبية للمدرء سواء في المجال التربوي مثل تطوير البيئة للطلبة وغرس القيم أو الإداري مثل عمليات الإشراف وحل المشكلات والتقويم للعاملين أو الشخصي مثل الحوار وإدارة الوقت. ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات تعزى لمتغير الخبرة أو المؤهل العلمي.

دراسة العنزي (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة المنظمة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من حوالي (٢٧٣) ما بين مشرف ومدير، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كانت الأكثر، ثم القيادة والإشراف. ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك المرحلة الدراسية والخبرة، بينما كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية وذلك في كافة المجالات ما عدا المتابعة والتقويم.

دراسة العصفور (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة المنظمة كأداة للدراسة، وتكونت العينة للدراسة من حوالي (١٢٣) مديراً ومديرة، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة أن الاحتياجات التدريبية في مجالي الشؤون الفنية والشؤون المالية واللوازم والشؤون الإدارية كانت كبيرة، بينما جاء الاحتياج متوسطاً في مجالات المجتمع المحلي والبناء المدرسي، ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وكشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرين.

دراسة النابت (٢٠١٥) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمحافظة بقاء بمجال التنمية الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية والتصورية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة المنظمة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ مديراً، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم كانت بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الدرجة الأولى في "المهارات الذاتية" ثم "المهارات الإنسانية" ثم المهارات الإدراكية التصورية" ثم المهارات الإدارية وأخيراً المهارات الفنية. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتعزى لمتغير المؤهل التعليمية لصالح حاملي الدراسات العليا وكذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين خبرتهم من خمس إلى أقل من ١٠ سنوات وكذلك لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة اهتمام البحث العلمي بموضوع الدراسة والذي يدور حول الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية، وهذه الدراسات تنوعت في توزيعها الجغرافي سواء في منطقة القصيم وعدة مدن في المملكة العربية السعودية وكذلك عربياً في الكويت وعمان واليمن، وهذا يكشف حجم الاهتمام بتطوير القيادات التعليمية من أجل رفع المستوى الإداري والتأهيلي على مستوى المدارس من قبل وزارات التعليم والباحثين كذلك. ويفحص هذه الدراسات يمكن ملاحظة اتفاقها في بعض النقاط واختلافها في نقاط أخرى حول تعاطيها مع هذه الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية، فمن ناحية الهدف من الدراسة فغالب هذه الدراسات تتفق في هدفها على بحث الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية، والدراسة الحالية ضمن هذا السياق في بحث هذا النوع من الاحتياجات للقيادات، إلا أن بعض الدراسات

تنوعت في بحث هذه الاحتياجات وفي تسميتها، فالبعض اقتصر على ثلاث مجالات " الإدارية، التربوية، الشخصية" مثل دراسة الخميس ( ٢٠٠٩)، والبعض وصل عدد المجالات إلى خمسة أو أكثر مثل دراسة الجهوري ( ٢٠١٣) و القباطي ( ٢٠١١) و دراسة العنزي (٢٠١٠)، وبالرغم من تنوع مجالات هذه الدراسات إلا أن الدراسة الحالية اقتصرت على أربع مجالات وهي " قيادة وإدارة العمليات الإدارية" و"الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية" و"التخطيط في المؤسسات التعليمية" و"إدارة الموارد البشرية". وقد اتفقت مع عدد من هذه الدراسات التي أوردت هذه المحاور لديها مثل (الجهوري، ٢٠١٣؛ العنزي، ٢٠١٠؛ القباطي، ٢٠١١) وغيرها. وقد تم اختيار هذه المحاور التدريبية بالذات نظراً للإمكانيات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم والتي يمكن تقديمها للقيادات التعليمية عبر برامج الخدمة المجتمعية لجامعة القصيم.

أما من ناحية المنهجية البحثية، فغالب هذه الدراسات استخدمت المنهج الكمي الوصفي التحليلي واتفقت هذه الدراسة في منهجها مع هذه الدراسات لمناسبتها للإجابة على أسئلة الدراسة. أما من ناحية الأداة البحثية، فكانت غالب الدراسات قد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والدراسة الحالية تتفق مع غالب الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لمناسبتها للإجابة على أسئلة الدراسة وقد تمت الاستفادة من بعض هذه الدراسات لتطوير أداة الدراسة الحالية وبنائها للإجابة على أسئلتها.

ومن ناحية مجتمع الدراسة، فقد ركزت غالب الدراسات على القيادات التعليمية على مستوى المدارس، ما عدا دراسة العنزي (٢٠٠٨) التي شملت المشرفين، وكذلك دراسة العنزي (٢٠١٠) التي شملت المراقبين ورؤساء الأقسام. والدراسة الحالية اتفقت مع غالب الدراسات في تركيزها على القيادات التعليمية لما لها من تأثير كبير في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية. وأيضاً اختلفت هذه الدراسات في المرحلة الدراسية لمجتمع الدراسة، فغالب الدراسات بحثت هذه الاحتياجات في كافة المراحل والبعض اقتصر على المرحلة الثانوية مثل القباطي ( ٢٠١١) أو على المرحلة الابتدائية مثل (الخميس، ٢٠٠٩)، والدراسة الحالية ركزت على المرحلة الثانوية وذلك نظراً لأهمية هذه المرحلة في تكوين توجه الطالب وأيضاً مستوى هذه المدارس العلمي والمعرفي وكونها أعلى مرحلة في سلم التعليم العام، وبالتالي فاعتماداً على المرحلة التي تبحثها هذه الدراسة "الثانوية"، وكذلك المنطقة التي تغطيها هذه الدراسة "القصيم" وأيضاً الاحتياجات التدريبية التي تدرسها، ستكون هذه الدراسة مساهمة في سد هذه الفجوة البحثية وفقاً لعلم الباحث.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي " Quantitative Descriptive Analytical approach" وذلك لمناسبته للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تسعى لبحث الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم من خلال مسح وجمع البيانات وتحليل نتائجها كميًا.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والتي تحت إشراف مكاتبها (شمال، جنوب، شرق، غرب بريدة) بقسميها (بنين، بنات) والتي يبلغ عددهم حوالي ١٨٠ ما بين قائد أو وكيل (الإدارة العامة للتعليم بالقصيم، ٢٠٢٠).

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من قيادات المدارس الثانوية بالقصيم، وتكونت من ٦٦ من القيادات والوكلاء الذين شاركوا بهذه الدراسة بعد استبعاد النماذج الناقصة والغير مكتملة وتوزعت أعداد المشاركين وفق الجدول التالي:

جدول ١ عينة الدراسة بناءً على النوع.

| النسبة | التكرار |             |
|--------|---------|-------------|
| 47.0   | 31      | قائد/وكيل   |
| 53.0   | 35      | قائدة/وكيلة |
| 100.0  | 66      | المجموع     |

## أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة المنظمة كأداة للدراسة، والتي تم بناءها بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية، وتمت الاستفادة من عدد من الدراسات لبناء هذه الأداة مثل (الجهوري، ٢٠١٣؛ الخميس، ٢٠٠٩؛ النائب، ٢٠١٥). وتكونت هذه الاستبانة من ٣٣ فقرة، وتم تقسيمها إلى قسمين: الأول يتضمن بيانات المشاركين الأولية (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي) والثاني يتضمن محاور الدراسة الأربعة: الأول " قياد وإدارة العمليات الإدارية" ويشتمل على (١٣) فقرة، والثاني "التخطيط في المؤسسات

التعليمية" ويشتمل على (٨) فقرات، والثالث " الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية " ويشتمل على (٦) فقرات، والمحور الرابع " إدارة الموارد البشرية" ويشتمل على (٦) فقرات. وتم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم توزيع إجابات المشاركين على خمس مستويات كما يلي: (٥) كبير جداً، (٤) كبير، (٣) متوسط، (٢) قليل، (١) قليل جداً، ويتم الاختيار بناءً على رأي المستجيب حول الاحتياج التدريبي لكل فقرة من هذه الفقرات.

وفي النتائج تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

جدول ٢ : التدرج الإحصائي لتوزيع المتوسط الحسابي لنتائج الدراسة.

| المتوسط الحسابي | درجة الاحتياج |
|-----------------|---------------|
| ٥-٤,٢١          | كبير جداً     |
| ٤,٢٠-٣,٤١       | كبير          |
| ٣,٤٠-٢,٦١       | متوسط         |
| ٢,٦٠-١,٨١       | قليل          |
| ١,٨٠-١          | قليل جداً     |

### الصدق والثبات لأداة الدراسة:

#### صدق الأداة:

للتحقق من الصدقية، تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على خمسة من أعضاء هيئة التدريس ممن لهم اهتمام بالقيادة والإدارة التربوية والتدريب وكذلك تم عرضها على ثلاثة من مشرفي القيادة المدرسية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم بهدف معرفة مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومناسبتها لاحتياج القيادات المدرسية ووضوح عبارتها لغوياً وتم تعديلها وضبطها بما يتوافق مع آراء المحكمين.

وأيضاً في الصدق البنائي للأداة، تم التحقق من مدى اتساق كل محاور الدراسة الأربعة مع درجة الأداة الكلية وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ٣ : معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة

| م | المحاور                                      | درجة الارتباط بالدرجة الكلية |
|---|--|------------------------------|
| ١ | محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية          | .667**                       |
| ٢ | محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية | .662**                       |
| ٣ | محور التخطيط في المؤسسات التعليمية           | .793**                       |
| ٤ | محور إدارة الموارد البشرية                   | .674**                       |

\*\* دال عند (٠,٠١).

## ثبات الأداة:

للتحقق من الأداة، فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام نموذج "كورنباخ-ألفا" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ٤ : معامل الثبات لأداة الدراسة وفق مقياس "كورنباخ-ألفا"

| معامل الاتساق الداخلي | عدد الفقرات | الاتساق الداخلي      |
|-----------------------|-------------|----------------------|
| 0.705                 | 33          | الاتساق الكلي للأداة |

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للأداة (٠,٧٠٥) وهو معدل مقبول لثبات أداة الدراسة وفق نموذج "كورنباخ-ألفا".

## المعالجات الإحصائية المستخدمة للدراسة:

بعد جمع البيانات، تمت مراجعتها وترميزها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخراج المعالجات الإحصائية عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الدراسة ومحاورها. وتم أيضا استخدام المعالجات الإحصائية التالية: مقياس "Independent Samples t-test" و "One Way Anova" لتحديد اتجاهات الفروق بناء على القيمة (٠,٠٥).

## النتائج والمناقشة:

بعد جمع البيانات وتحليلها تم الوصول إلى النتائج التالية:

### أولاً نتائج السؤال الأول:

والذي ينص: "ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية.

جدول ٥ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لمحور قيادة وإدارة العمليات الإدارية

| م  | فقرات محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١  | مهارات القيادة الحديثة ونظرياتها                                | 3.50            | .561              | كبيرة         |
| ٢  | الطرق العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية                        | 3.54            | .559              | كبيرة         |
| ٣  | آليات التفويض وضوابطه في الإدارة التعليمية                      | 3.48            | .613              | كبيرة         |
| ٤  | آليات القيادة التشاركية وكيفية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات | 3.46            | .748              | كبيرة         |
| ٥  | أساليب وإجراءات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية             | 3.51            | .613              | كبيرة         |
| ٦  | آليات الإشراف والرقابة والمتابعة الإدارية                       | 3.45            | .586              | كبيرة         |
| ٧  | الأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية                        | 3.54            | .660              | كبيرة         |
| ٨  | المرونة في معالجة قضايا ومشكلات العمل                           | 3.43            | .635              | كبيرة         |
| ٩  | آليات تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة                        | 3.56            | .610              | كبيرة         |
| ١٠ | أساليب التأثير والتحفيز في قيادة العمليات الإدارية              | 3.51            | .661              | كبيرة         |
| ١١ | آليات بناء الرؤية والرسالة ومشاركتها                            | 3.56            | .529              | كبيرة         |
| ١٢ | طرق إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية                         | 3.54            | .586              | كبيرة         |
| ١٣ | طرق الوقاية من الأزمات  | 3.46            | .66               | كبيرة         |
|    | متوسط المجموع للمحور  | 3.5             | 0.61              | كبيرة         |

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتياجات التدريبية في محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية، وبشكل عام جاءت درجة الاحتياجات التدريبية في هذا المحور من وجهة نظر القيادات المدرسية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥) من (٥) وانحراف معياري (٠,٦١). وتفصيلاً، جاءت الفقرة (٩) والتي تنص " آليات تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة" والفقرة (١١) والتي تنص " آليات بناء الرؤية والرسالة ومشاركتها" في المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦١٠) و(٠,٥٢٩) على التوالي. ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرات (٢) والتي تنص " الطرق العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية" و(٧) والتي تنص " الأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية" و(١٢) والتي تنص " طرق إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري متفاوت ما بين (٠,٥٥٩) و(٠,٦٦٠). تلا ذلك الفقرات (١) والتي تنص " مهارات القيادة الحديثة ونظرياتها" و (٥) والتي تنص " أساليب وإجراءات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية" و (١٠) والتي تنص " أساليب التأثير والتحفيز في قيادة العمليات الإدارية" حيث جاءت بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥١-٣,٥٠) وانحراف معياري ما بين (٠,٥٦١-٠,٦٦١).

وبالمجمل كان درجة الاحتياج في هذا المحور كبيرة من وجهة نظر القيادات التربوية، ويمكن تفسير ذلك برغبة القيادات المدرسية الجادة بالاطلاع على أحدث الآليات الحديث في الإدارة وكيفية بناء الرؤية المدرسية، وكذلك الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وأيضاً إدارات الأزمات خصوصاً مع جائحة كورونا التي أثرت بشكل كبير على المؤسسات التعليمية. وأيضاً تظهر هذه الرغبة الكبير من القيادات المدرسية بتطوير قدراتهم القيادية والإدارية فيما يتعلق بقيادة التغيير وكذلك تحفيز الموظفين حيث جاءت درجة الاحتياج كبيرة كذلك. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة النابت (٢٠١٥) التي أشارت نتائجها إلى أن الاحتياج في المهارات الإدارية كانت كبيرة جداً. وكذلك تتفق مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى أن احتياج القيادات التربوية في مجال التنظيم والتطوير والإداري وإدارات الأزمات كانت عالية. واتفقت كذلك مع دراسة العصفور (٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن احتياج مدرء المدارس الحكومية في مجال الشؤون الفنية والإدارية كانت كبيرة، لكن بنفس الوقت اختلفت عن دراسة العصفور في مجال المجتمع المحلي والبناء المدرسي التي أشارت إلى أن الاحتياج فيها كان متوسطاً.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: والذي ينص: "ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية"؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية.

جدول ٦ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لمحور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | مفاهيم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء                   | 3.45            | .705              | كبيرة         |
| ٢ | نظريات الجودة وآخر تطوراتها.                                  | 3.54            | .683              | كبيرة         |
| ٣ | آليات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية                      | 3.46            | .661              | كبيرة         |
| ٤ | تطوير الأنظمة الفنية والإدارية لضمان تحقيق الجودة             | 3.37            | .696              | متوسطة        |
| ٥ | آليات مشاركة تطبيق الجودة ونشر ثقافتها داخل المؤسسة التعليمية | 3.50            | .662              | كبيرة         |
| ٦ | جوائز الجودة المحلية والعالمية وآلياتها                       | 3.69            | .631              | كبيرة         |
|   | متوسط المجموع للمحور  | ٣,٥             | ٠,٦٧٣             | كبيرة         |

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لفقرات محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية، وبشكل عام جاءت درجة الاحتياج التدريبي للقيادات التعليمية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم "كبيرة" ودرجة (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٦٧٣) في مجموع متوسط هذا المحور. وتفصيلياً، جاءت الفقرة (٦) والتي تنص " جوائز الجودة المحلية والعالمية وآلياتها " في المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٣١). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص " نظريات الجودة وآخر تطوراتها" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (0.683). تلا ذلك الفقرة رقم (٥) والتي تنص "آليات مشاركة تطبيق الجودة

ونشر ثقافتها داخل المؤسسة التعليمية" حيث جاء الاحتياج فيها بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٦٦٢). وليس بعيد عنها جاءت الفقرتين (١) والتي تنص " مفاهيم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء" و(٣) والتي تنص "آليات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٤٥ و ٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٠٥/٠,٦٦١). وبالمقابل كانت أقل الفقرات في هذا المحور هي الفقرة (٤) والتي تنص " تطوير الأنظمة الفنية والإدارية لضمان تحقيق الجودة" حيث جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٩٦).

ويمكن تفسير ذلك برغبة القيادات التعليمية وحاجتهم الكبيرة للاطلاع على أبرز تطورات الجودة وخصوصا ما يتعلق بجوائز الجودة وآلياتها سواء المحلية منها أو العالمية، حيث أصبحت هذه الجوائز واحدة من معايير التميز والتقييم للمؤسسات التعليمية. وأيضاً تظهر هذه النتائج حرص القيادات التربوية على مشاركة ثقافة الجودة ونشر ثقافتها داخل مؤسساتهم التعليمية من أجل الرفع من مستوى الأداء والتي تكشف عن قناعتهم وتوجهاتهم الايجابية نحو ثقافة الجودة وتطبيقاتها. ورغم أن غالب فقرات هذا المحور كان الاحتياج فيها بدرجة كبيرة إلا أن الفقرة رقم (٤) جاءت بدرجة "متوسطة" ويمكن تفسير ذلك بأن تطوير الأنظمة الفنية والإدارية لضمان الجودة قد يكون خارج قدرة قادة المؤسسات التعليمية لأنه من ضمن أعمال وزارة التعليم. وهذه النتائج تتفق مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى أن احتياج القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان كانت بدرجة عالية في مجال ضبط الجودة.

**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:** والذي ينص: "ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في محور التخطيط في المؤسسات التعليمية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محور التخطيط في المؤسسات التعليمية والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول ٧ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لمحور التخطيط في المؤسسات التعليمية.

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | إعداد خطط المشاريع التطويرية                        | 3.40            | .581              | متوسطة        |
| ٢ | تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية | 3.25            | .686              | متوسطة        |
| ٣ | تطبيقات التخطيط الفعال في المؤسسات التعليمية        | 3.45            | .747              | كبيرة         |
| ٤ | أساليب التخطيط الاستراتيجي                          | 3.50            | .707              | كبيرة         |
| ٥ | طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة              | 3.25            | .809              | متوسطة        |
| ٦ | وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل     | 3.39            | .653              | متوسطة        |
| ٧ | تخطيط الاحتياجات للمجتمع المحلي                     | 3.24            | .680              | متوسطة        |
| ٨ | آليات المتابعة للخطط والمشاريع التعليمية            | 3.39            | .578              | متوسطة        |
|   | متوسط المجموع للمحور                                | 3.36            | ٠,٦٨              | متوسطة        |

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لفقرات محور التخطيط في المؤسسات التربوية، وبشكل عام جاءت درجة الاحتياج التدريبي للقيادات التعليمية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم "متوسطة" وبدرجة (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٨) في مجموع متوسط هذا المحور. وتفصيلياً، جاءت الفقرة (٤) والتي تنص "أساليب التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٠٧). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) والتي تنص "تطبيقات التخطيط الفعال في المؤسسات التعليمية" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (0.747). تلا ذلك الفقرة رقم (١) والتي تنص " إعداد خطط المشاريع التطويرية" حيث جاء الاحتياج فيها بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٨١). ثم جاءت بقية الفقرات حول الاحتياج التدريبي في هذا المحور بدرجة "متوسطة" وكان أعلاها هما الفقرتين (٦) والتي تنص "وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل" و (٨) والتي تنص "آليات المتابعة للخطط والمشاريع التعليمية" حيث جاء الاحتياج

فيها بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٥٧٨/٠,٦٥٣). وجاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرات رقم (٢) والتي تنص " تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية" و (٧) والتي تنص " تخطيط الاحتياجات للمجتمع المحلي" حيث جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٢٤/٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٨٠/٠,٦٨٦).

ويمكن تفسير هذه النتائج، خصوصاً الفقرتين (٤/٣) والتي جاء الاحتياج فيها بدرجة كبيرة، إلى رغبة وحاجة القيادات التعليمية بالاطلاع على أبرز تطبيقات التخطيط الفعال في المؤسسات التعليمية وخصوصاً تلك الأساليب التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وذلك لإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية التي تحت إدارتهم وكذلك خارج نطاق هذه المؤسسات مثل حياتهم المهنية أو مشاريعهم الخاصة. بالمقابل، جاء الاحتياج في بقية فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن غالب هذه الفقرات والتي تتعلق بإعداد الخطط التطويرية للمشاريع أو آليات المتابعة لها قد تكون خارج صلاحيات قادة المؤسسات التعليمية، فهي من ضمن أعمال وزارة التعليم أو إدارات التعليم المحلية، وهذا ما قد يفسر هذه الدرجة من الاحتياج. ويضاف إلى ذلك، وينفس السبب، يمكن تفسير نتائج الفقرات (٧ و٢) والتي تتعلق بتحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية وكذلك تخطيط الاحتياجات للمجتمع المحلي، لأن هذه المهام قد تكون في غالبها خارج صلاحيات قادة المؤسسات وهي ضمن صلاحيات إدارات التعليم أو المكاتب التابعة لها. وهذه النتائج تتفق جزئياً مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) والتي كشفت نتائجها أن درجة الاحتياج للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كانت عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي ولكن بالمقابل تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الجهوري بالنظر لعموم المجال "التخطيط" حيث جاءت عالية في المجال ككل. وبالمقابل تختلف هذه النتيجة بشكل طفيف مع دراسة القباطي (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية للمدراء وكلائهم في مدينة تعز باليمن كانت بدرجة فوق المتوسطة في مجال التخطيط.

**رابعاً: نتائج السؤال الرابع:** والذي ينص: "ما الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية في

محور إدارة الموارد البشرية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة في محور إدارة الموارد البشرية.

جدول ٨ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لمحور إدارة الموارد البشرية.

| م | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | مهارات اكتشاف مواهب العاملين              | 3.41            | .655              | كبيرة         |
| ٢ | مهارات وطرق التحفيز والتشجيع للعاملين     | 3.54            | .660              | كبيرة         |
| ٣ | آليات تطوير الأداء الوظيفي للعاملين       | 3.56            | .610              | كبيرة         |
| ٤ | طرق المحافظة على العاملين وبناء فرق العمل | 3.42            | .680              | كبيرة         |
| ٥ | آليات تخطيط الاحتياجات للعاملين           | 3.41            | .678              | كبيرة         |
| ٦ | آليات تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية  | 3.46            | .661              | كبيرة         |
|   | متوسط مجموع المجال                        | 3.46            | ٠,٦٥٧             | كبيرة         |

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لفقرات محور إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام جاءت درجة الاحتياج التدريبي للقيادات التعليمية بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم "كبيرة" ودرجة (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٥٧) في مجموع متوسط هذا المحور. وتفصيلياً، جاءت الفقرة (٣) والتي تنص " آليات تطوير الأداء الوظيفي للعاملين" في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (0.610). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص "مهارات وطرق التحفيز والتشجيع للعاملين" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (0.660). تلا ذلك الفقرة رقم (٤) والتي تنص " طرق المحافظة على العاملين وبناء فرق العمل" حيث جاء الاحتياج فيها بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٨٠). وكانت أقل هذه الاحتياجات في هذا المحور في الفقرتين (١) والتي تنص " مهارات اكتشاف مواهب العاملين" و (٥) والتي تنص " آليات تخطيط الاحتياجات للعاملين" حيث جاء الاحتياج فيها بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٧٨/٠,٦٥٥).

ويمكن تفسير هذه النتائج بإدراك القيادات التعليمية لأهمية تطوير أداء العاملين ودور التدريب في رفع قدراتهم في التحفيز والتشجيع لفريق العمل، وكذلك الرغبة في معرفة طرق المحافظة على العاملين وبناء فرق العمل وكذلك تخطيط احتياجاتهم التدريبية وتقييم الأداء. وهذه النتائج اتفقت مع دراسة الجهوري ( ٢٠١٣ ) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة الاحتياج للقيادات التربوية في مجال تقييم الأداء والتطوير المهني للعاملين كانت عالية. وكذلك اتفقت مع دراسة القباطي ( ٢٠١١ ) والتي أشارت نتائجها إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز باليمن في مجال العلاقات الإنسانية و التقييم كانت بدرجة فوق المتوسطة. وأيضاً اتفقت مع دراسة العنزي (٢٠١٠) والخميس ( ٢٠٠٩ ) والتي أكدت نتائجها ارتفاع الاحتياج التدريبي للقيادات التعليمية في مجال التقييم للعاملين وكذلك التطوير الإداري.

**خامساً: نتائج السؤال الخامس: والذي نصه: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لإجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع، الخبرة، المؤهل)؟"**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الأربعة "قيادة وإدارة العمليات الإدارية" و "إدارة الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية و"التخطيط في المؤسسات التعليمية" و"إدارة الموارد البشرية" بناءً على متغير(النوع، الخبرة، المؤهل العلمي) وسيتم توضيح ذلك خلال ما يلي:

**أ: النوع:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً مقياس " Independent Samples t-test" للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (النوع) والتي تشمل(قائد/وكيل) أو (قائدة/وكيلة) في محاور الدراسة الأربعة وفق ما يبينه الجدول فيما يلي:

جدول ٩ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع (قائد، وكيل/قائدة، وكيلة) ومقياس "Independent Samples t-test" للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (النوع).

|            |            | قائدة/وكيلة       |         | قائد/وكيل         |         | المتغير                                      |
|------------|------------|-------------------|---------|-------------------|---------|--|
|            |            | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
| الاحتمالية | القيمة (T) |                   |         |                   |         |  |
| ٠,٢٥١      | ١,١٦٠      | ٠,٣٥٤             | ٣,٤٢    | ٠,٢٨٧             | ٣,٥١    | محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية          |
| ٠,٣٠٣      | ١,٠٣٩      | ٠,٣٨٤             | ٣,٥٦    | ٠,٣٠٤             | ٣,٦٥    | محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية |
| ٠,٣١٩      | ١,٠٠٥      | ٠,٤٢٤             | ٣,٣٩    | ٠,٣٠٠             | ٣,٤٨    | محور التخطيط في المؤسسات التعليمية           |
| ٠,١٦٣      | ١,٤١٢      | ٠,٣٦٤             | ٣,٦٠    | ٠,٣٨٣             | ٣,٤٨    | محور إدارة الموارد البشرية                   |
| ٠,٥٥٣      | ٠,٥٩٧      | ٠,٢٧٩             | ٣,٤٩    | ٠,٢٧٩             | ٣,٥١    | المتوسط لكافة مجالات الدراسة                 |

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير النوع (قائد، وكيل/قائدة، وكيلة) في جميع محاور الدراسة، وهذا قد يُفسر بأنه يعود لتشابه الاحتياجات التدريبية لكلا الجنسين في محاور الدراسة الأربعة. وهذه النتائج قد اتفقت مع دراسة القباطي (٢٠١١) والتي لم تكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع. ولكن، بالمقابل، فقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة العصفور (٢٠٠٦) والتي كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرين.

## ب: الخبرة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVE) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (الخبرة) في الوظيفة الإدارية والتي تشمل (أقل من أربع سنوات)، (من ٥ إلى ٩ سنوات)، (أكثر من ١٠ سنوات) في محاور الدراسة الأربعة وفق ما تبينه الجداول فيما يلي:

جدول ١٠ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرة (أقل من ٤ سنوات/ من ٥ إلى ٩ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات).

| الانحراف المعياري | المتوسط | العدد | محاور الدراسة    |
|-------------------|---------|-------|------------------|
| .327              | 3.44    | 24    | أقل من 4 سنوات   |
| .329              | 3.46    | 23    | من 5 إلى 9 سنوات |
| .335              | 3.49    | 19    | أكثر من 10 سنوات |
| .325              | 3.46    | 66    | المجموع          |
| .318              | 3.58    | 24    | أقل من 4 سنوات   |
| .428              | 3.64    | 23    | من 5 إلى 9 سنوات |
| .290              | 3.59    | 19    | أكثر من 10 سنوات |
| .349              | 3.60    | 66    | المجموع          |
| .362              | 3.35    | 24    | أقل من 4 سنوات   |
| .411              | 3.39    | 23    | من 5 إلى 9 سنوات |
| .295              | 3.58    | 19    | أكثر من 10 سنوات |
| .371              | 3.43    | 66    | المجموع          |
| .319              | 3.45    | 24    | أقل من 4 سنوات   |
| .422              | 3.60    | 23    | من 5 إلى 9 سنوات |
| .334              | 3.59    | 19    | أكثر من 10 سنوات |
| .364              | 3.55    | 66    | المجموع          |
| .260              | 3.46    | 24    | أقل من 4 سنوات   |
| .232              | 3.52    | 23    | من 5 إلى 9 سنوات |
| .245              | 3.56    | 19    | أكثر من 10 سنوات |
| .247              | 3.51    | 66    | المجموع          |

جدول ١١ : اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVE) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (الخبرة).

| مستوى<br>الدلالة | قيمة ف<br>(F) | متوسط مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات |                |   |
|------------------|---------------|-------------------------|----------------|-------------------|----------------|---|
| .910             | .094          | .010                    | 2              | .021              | بين المجموعات  | محور قيادة وإدارة العمليات<br>الإدارية          |
|                  |               | .109                    | 63             | 6.887             | داخل المجموعات |   |
|                  |               |                         | 65             | 6.907             | المجموع        |   |
| .821             | .198          | .025                    | 2              | .050              | بين المجموعات  | محور الجودة وتطبيقاتها في<br>المؤسسات التعليمية |
|                  |               | .125                    | 63             | 7.889             | داخل المجموعات |   |
|                  |               |                         | 65             | 7.938             | المجموع        |   |
| .094             | 2.458         | .324                    | 2              | .648              | بين المجموعات  | محور التخطيط في<br>المؤسسات التعليمية           |
|                  |               | .132                    | 63             | 8.309             | داخل المجموعات |   |
|                  |               |                         | 65             | 8.957             | المجموع        |   |
| .300             | 1.226         | .161                    | 2              | .323              | بين المجموعات  | محور إدارة الموارد البشرية                      |
|                  |               | .132                    | 63             | 8.294             | داخل المجموعات |   |
|                  |               |                         | 65             | 8.617             | المجموع        |   |
| .348             | 1.074         | .066                    | 2              | .131              | بين المجموعات  | كافة محاور الدراسة                              |
|                  |               | .061                    | 63             | 3.843             | داخل المجموعات |   |
|                  |               |                         | 65             | 3.974             | المجموع        |   |

يتضح من الجدول (١٠) و(١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من ٤ سنوات/ من ٥ إلى ٩ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) في جميع محاور الدراسة، وهذا قد يُفسر أيضاً بأنه يعود لتشابه الاحتياجات التدريبية للمشاركين في هذه الدراسة دون تأثير للخبرة لديهم. وقد يعود ذلك إلى أن مجالات الدراسة حديثة والاحتياج إليها لا تؤثر عليه الخبرة للمشاركين. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأيضاً اتفقت مع دراسة الخميس (٢٠٠٩) والتي لم تكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية بين أفرادها في تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الخبرة. بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة النابت (٢٠١٥) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين خبرتهم من خمس إلى أقل من ١٠ سنوات.

## ج: المؤهل:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVE) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (المؤهل) والتي تشمل (بكالوريوس)، (ماجستير)، (دكتوراه) في محاور الدراسة الأربعة وفق ما تبينه الجداول فيما يلي:

جدول ١٢ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المؤهل  
(بكالوريوس/ ماجستير/دكتوراه).

| محاوَر الدراسة | الانحراف المعيارِي | المتوسط | العدد     | محاوَر الدراسة                               |
|----------------|--------------------|---------|-----------|--|
| .341           | 3.46               | 52      | بكالوريوس | محور قيادة وإدارة العمليات الإدارية          |
| .224           | 3.48               | 11      | ماجستير   |  |
| .468           | 3.43               | 3       | دكتوراه   |  |
| .325           | 3.46               | 66      | المجموع   |  |
| .320           | 3.62               | 52      | بكالوريوس | محور الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية |
| .508           | 3.59               | 11      | ماجستير   |  |
| .098           | 3.44               | 3       | دكتوراه   |  |
| .349           | 3.60               | 66      | المجموع   |  |
| .389           | 3.42               | 52      | بكالوريوس | محور التخطيط في المؤسسات التعليمية           |
| .340           | 3.46               | 11      | ماجستير   |  |
| .075           | 3.54               | 3       | دكتوراه   |  |
| .371           | 3.43               | 66      | المجموع   |  |
| .347           | 3.55               | 52      | بكالوريوس | محور إدارة الموارد البشرية                   |
| .484           | 3.56               | 11      | ماجستير   |  |
| .098           | 3.38               | 3       | دكتوراه   |  |
| .364           | 3.55               | 66      | المجموع   |  |
| .254           | 3.51               | 52      | بكالوريوس | كافة محاور الدراسة                           |
| .245           | 3.52               | 11      | ماجستير   |  |
| .144           | 3.45               | 3       | دكتوراه   |  |
| .247           | 3.51               | 66      | المجموع   |  |

جدول ١٣ : اختبار التباين الأحادي ( One Way ANOVE ) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (المؤهل) .

| مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>ف<br>(F) | متوسط<br>مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات |                |
|------------------|------------------|----------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| .960             | .041             | .004                       | 2              | .009              | بين المجموعات  |
|                  |                  | .110                       | 63             | 6.899             | داخل المجموعات |
|                  |                  |                            | 65             | 6.907             | المجموع        |
| .685             | .380             | .047                       | 2              | .095              | بين المجموعات  |
|                  |                  | .124                       | 63             | 7.843             | داخل المجموعات |
|                  |                  |                            | 65             | 7.938             | المجموع        |
| .814             | .206             | .029                       | 2              | .058              | بين المجموعات  |
|                  |                  | .141                       | 63             | 8.899             | داخل المجموعات |
|                  |                  |                            | 65             | 8.957             | المجموع        |
| .733             | .312             | .042                       | 2              | .085              | بين المجموعات  |
|                  |                  | .135                       | 63             | 8.532             | داخل المجموعات |
|                  |                  |                            | 65             | 8.617             | المجموع        |
| .888             | .119             | .007                       | 2              | .015              | بين المجموعات  |
|                  |                  | .063                       | 63             | 3.959             | داخل المجموعات |
|                  |                  |                            | 65             | 3.974             | المجموع        |

يتضح من الجدول (١٢) و(١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه) في جميع محاور الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يعود لتشابه الاحتياجات التدريبية للمشاركين في هذه الدراسة دون تأثير للمؤهل الذي تم الحصول عليه، وقد يعود ذلك -كما ذكر سابقاً- إلى أن مجالات الدراسة حديثة والاحتياج إليها قد لا يؤثر عليه مؤهل المشاركين. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل للمشاركين في مجال التخطيط، لكن اختلفت مع ذات الدراسة في مجال القيادة والإدارة والجودة والموارد البشرية حيث كشفت عن فروق بين استجابات المشاركين لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأيضاً اتفقت هذه النتائج مع دراسة الخميس (٢٠٠٩) والقباطي (٢٠١١) والعصفور (٢٠٠٦) التي لم تكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات تعزى لمتغير المؤهل. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة العنزي (٢٠١٠) والنايت (٢٠١٥) التي كشفت نتائجها عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

## الخاتمة والتوصيات

وفي الختام، يمكن الاستنتاج بأن الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية جاءت كبيرة في كافة مجالات الدراسة من وجهة نظر القيادات والتي تشمل "قيادة وإدارة العمليات الإدارية" و"الجودة وتطبيقاتها" و"إدارة الموارد البشرية" حيث جاءت أغلبها فوق المتوسط المعياري (٣,٤١)، بينما كان الاحتياج التدريبي متوسطاً في مجال التخطيط التعليمي بشكل عام رغم أن الاحتياج في بعض فقراته كان كبيراً، وهذا يدل على إدراك القيادات التعليمية لأهمية هذه المحاور التدريبية والحاجة لها من أجل المساهمة في رفع مستوى الممارسات القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية التي تحت إشرافهم، وكذلك يمكن الاستنتاج من نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى عدم وجود أي فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، بأن هذه الاحتياجات مناسبة ومطابقة لما يحتاجه هؤلاء القادة من وجهة نظرهم في تسيير أعمالهم دون فروق تعود للنوع أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

### ووفقاً لنتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

١. تنظيم برامج تدريبية للقادة التربويين في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في هذه الدراسة وذلك وفقاً للمجالات التي وردت فيها وهي المجال القيادي والإداري، والجودة وتطبيقاتها، والتخطيط التعليمي، وإدارة الموارد البشرية. ويمكن إعطاء الأولوية للمجالات التي نالت درجات أعلى في الاحتياج بناء على نتائج الدراسة الحالية.
٢. تضمين نتائج هذه الدراسة في الخطط التدريبية والاستراتيجية للإدارات التعليمية والمراكز التدريبية.

٣. إنشاء مركز علمي بحثي في كليات التربية مختص بدراسات القيادة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية ويكون ضمن أعمال هذا المركز تقديم الدورات التدريبية والبرامج القصيرة المتخصصة في القيادة والإدارة والتخطيط والجودة والموارد البشرية للقيادات التعليمية.

٤. تطوير البرامج التدريبية التي تقدمها إدارات التعليم المحلية لتتواءم مع آخر التطورات في عالم الإدارة والقيادة والجودة والتخطيط والموارد البشرية.

٥. تشجيع البحوث الدورية لفحص الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية نظراً للتطور المستمر في هذا المجال العلمي ولمساعدة هذه القيادات في الكشف عن احتياجاتها الفعلية التدريبي.

## المراجع العربية

- الإدارة العامة للتعليم بالقصيم. (٢٠٢٠). إحصاءات تعليم القصيم .  
<http://www.qassimedu.com/school/>
- الجهوري، ش. (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. جامعة نزوى.
- الخميس، إ. ب. ع. (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. جامعة الامام محمد بن سعود.
- الديبان، ع. (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة الخليج العربي، ١ (١١١)، ٢٨-١٠٠.
- السوادي، ع. (٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة.
- الطريف، م. (٢٠١١). تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. الجامعة الخليجية البحرين.
- الظفيري، م. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠ (١٥٧)، ٢٧٧-٣٣٤.
- العصفور، م. (٢٠٠٦). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. اليرموك الاردن.
- العنزي، ع. (٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، ٢٠ (81).
- العنزي، م. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شمال المملكة العربية السعودية كما يراها المشرفون والمديرون أنفسهم. اليرموك، الأردن.

القباطي، ع. (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق، ٢٧ (ملحق)، ٣٨٩-٤٢٦.

النايت، ن. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء. جامعة أم القرى.

خميس، م.، & أبونمر، ح. (٢٠٠٩). الحاجات التدريبية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. دراسات - العلوم التربوية، ٣٦ (١)، ٣٦٢-٣٧٨.

شعب، ح. م.، & شاطرباش، أ. (٢٠٢٠). أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات. دفاثر السياسة والقانون: جامعة قاصدي مباح ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية، ١٢ (٢)، ٧٢-٩١.

علي، ع. (٢٠٠٦). اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو التعليم المختلط، دراسة مقارنة في ثانويات دمشق العامة. مجلة جامعة دمشق، ٢، ٢٢. (1)

عنايات، أ. أ. (٢٠٢١). متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العام: دراسة مقارنة. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، ٢٣٢، ٤٢١-٤٦٤.

محمد، أ. ع. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري - دراسة ميدانية. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة عين شمس: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، ١.

مشرف، ش. ع. (٢٠١٩). الاتجاهات الحديثة في مداخل التخطيط التربوي للتعليم الجامعي. مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية، ٧ (١٣)، ١-٤٤.

المراجع الأجنبية

- Mathews, B. P., Ueno, A., Periera, Z. L., Silva, G., Kekal, T., & Repka, M. (2001). Quality training: Findings from a European survey. *TQM Magazine*, 13(1).  
<https://doi.org/10.1108/09544780110360615>
- McCabe, M. P., Davison, T. E., & George, K. (2007). Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia. In *Aging and Mental Health* (Vol. 11, Issue 5).  
<https://doi.org/10.1080/13607860601086405>