

**برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري  
لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم  
في شمال المملكة العربية السعودية  
في ضوء احتياجاتهم التدريبية \***

**د. هياف ناصر الهياف \*\***

**أ.د. كايد محمد سلامة \*\*\***

---

\* تاريخ التسليم: 13 / 7 / 2015م، تاريخ القبول: 31 / 8 / 2015م.  
\*\* دكتوراه/ معلم/ وزارة التربية والتعليم السعودية.  
\*\*\* أستاذ/ قسم الإدارة التربوية/ كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (142) رئيس قسم في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، اختيروا بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة، طُورت استبانة مكونة من (72) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: الكفايات الإنسانية، والكفايات الفنية التقنية، والكفايات الإدراكية التصورية، بهدف الكشف عن الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة كبيرة، على جميع المجالات، والأداة ككل، وجاء في المرتبة الأولى مجال الكفايات الفنية التقنية، وفي المرتبة الأخيرة، جاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية ككل، وعلى المجالات جميعها، تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة، اقترح الباحثان برنامجاً تدريبياً لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** برنامج مقترح، تطوير الأداء الإداري، رؤساء الأقسام، الاحتياجات التدريبية.

## **A Proposed Program to Improve the Administrative Performance of Chairmen of Sections of the Educational Directorates in Northern Kingdom of Saudi Arabia in the Light of their Training Needs**

### **Abstract:**

*The aim of this study is to suggest a program to improve the administrative performance of the chairmen of sections of in educational directorates in Northern Kingdom of Saudi Arabia in the light of their training needs. The sample of the study consisted of (142) chairmen of sections in the educational directorates in Northern Kingdom of Saudi Arabia, and they were selected purposely. To achieve the objectives of the study, the researchers develop a questionnaire consisted of (72) items disturbed to three domains (humanitarian competencies, technical competencies, and imaginary cognitive competencies) in order to reveal that the training needs for chairmen of sections.*

*The results of the study that the training needs to improve the administrative performance of chairmen was moderate, and technical competencies domain came first, while the imaginary cognitive competencies were the last rank. The results showed that there were no statistically significant differences between averages of responses of individuals about training needs attributed to gender, managerial experience or academic qualifications.*

*At the end of the paper, he researchers suggested holding training programs to improve the administrative performance of chairmen.*

**Keywords:** *proposed program, improve the administrative performance, chairmen of sections, training needs.*

## خلفية الدراسة وأهميتها:

### مقدمة:

يُعد التطور التكنولوجي والتقني والإداري، في مجالات الحياة جميعها، من سمات هذا العصر. ويعد التغيير المستمر للإداريين عنصراً مهماً للتقدم والتطور. ولذلك يقع على عاتق المسؤولين الإداريين مسؤولية تطوير أداء الإداريين معهم وتجديد مهاراتهم وتنميتها. ولقد ترتب على ذلك مشكلات عدة، من أبرزها عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها فضلاً عن التكيف معها، مما أدى إلى كثير من سوء الفهم في تفسير العديد من تلك المتغيرات والمستجدات، وعدم معرفة الحاجات الضرورية لهم علمياً، لمواكبة التقدم والتطور.

ولمواكبة هذه التطورات والتحويلات المتسارعة في عالم اليوم، فإن الإداريين لا يستطيعون تجاهل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها هذا العالم، وعليهم أن يتفاعلوا معها، كما أنهم ملزمون بتهيئة بيئة صالحة لهذا التطور ليكونوا أقدر على مواجهة التحديات والصراعات، ويستدعي هذا اتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية الإداريين وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة، من خلال تطوير قدراتهم وتحسين كفاياتهم، للتعامل الفاعل مع مستجدات العصر وتقنياته (عويذات، 1999).

ويفرض على الإدارة التعليمية التفاعل مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية في ظل التطور والتغيير المستمر، وما ينتج عنها من تغيرات على كافة المستويات، ولذلك فقد أصبح تدريب الإداريين من أبرز القضايا التعليمية لتحقيق النهضة التنموية، وتطوير العملية الإدارية بمختلف جوانبها. كما يفرض على الإدارات التعليمية تطوير مهارات الإداريين وتدريبهم في ظل التطورات الحديثة واتجاهاتها المستقبلية المعاصرة، لتتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية والتحديات المستقبلية. ومن قائمة الأولويات في سياسات التطوير التعليمية في المؤسسات التعليمية تدريب الإداريين، خاصة أثناء الخدمة، وذلك لإحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات التي تجعلهم قادرين على أداء العمل بكفاءة عالية (مرزا، 2004).

لقد أصبح التدريب لأي مؤسسة في المرحلة الحالية ضرورة تحفظ به وجودها في ظل التحويلات العالمية، والتطورات المتلاحقة والتحديات المستقبلية لتهيئة الإداريين وإعدادهم بما يتناسب مع التغيرات المعاصرة. وتزداد الأهمية للتدريب في المؤسسات التعليمية،

انطلاقاً من ارتباط التدريب بالتعليم ارتباطاً وثيقاً؛ فالتدريب يساند التعليم في إعداد قوة الأداء وتكوينها، كما أن النظام التعليمي بحاجة للإصلاح والتطوير والتدريب من أجل الاستعداد لمجتمع الغد القائم على المعرفة والمهارة (اليار، 2005).

ولكي تؤدي عملية التدريب ثمارها المرجوة في إعداد الإداريين والقادة، لا بد من أن تلبي برامج التدريب الإحتياجات الفعلية للمتدربين، فعملية تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية ونجاحها (مصطفى، 2005).

ويجب التركيز عند بناء برامج التدريب، على المرونة، والتميز، وذلك للتمكن من إعادة بناء، ومراجعة تصميم هذه البرامج، لأن الحاجة إلى كفاءة القادة التربويين أصبحت أكثر إلحاحاً، ليتم تحقيق الأهداف التي من أجلها صممت هذه البرامج، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب القائم على البرامج المبنية على أسس علمية. ويجب أن تكون الإحتياجات التدريبية واضحة ومحددة، لتحقيق أهداف التدريب، لأن الإحتياجات التدريبية هي الفجوة بين الواقع والمطلوب، وهذه الفجوة تقع بين إمكانات المتدرب الحالية، والإمكانات المطلوب تحقيقها، وعند معرفة الحاجة (أو الفجوة) تغطي بأحد وسائل التدريب (عويدات 1999).

ويعد التدريب أحد الأنشطة المهمة التي ينفق فيها كثير من الجهد والمال والوقت، فلا بد من تخطيط جيد ومتقن، لتحديد الإحتياجات التدريبية بدقة في مقدمة البرنامج التخطيطي للتدريب. ولتحقيق أهداف التدريب، وإدارة عملية التدريب، والتخطيط، وتصميم برامج التدريب المختلفة، فإن القاعدة الأساسية هي تحديد الإحتياجات للمتدرب بشكل دقيق، وتحديد متطلبات التدريب مستقبلاً (أبوغزلة، 2005).

وتعد البرامج التدريبية الأداة الرئيسة، والمرتكز الأساسي في التخطيط لإعداد وتطوير الإداريين، وذلك وفق منهجية واضحة وعلمية، مستندة إلى مهمات محددة وواضحة لهؤلاء الإداريين، لتنمية معارفهم ومعلوماتهم، وتطوير مهاراتهم واتجاهاتهم، في ضوء إحتياجاتهم التدريبية، التي هي انعكاس لنتائج تفويم أدائهم، فالإداريون على اختلاف مستوياتهم يجب أن يمتلكوا القدرة والكفاية لتحقيق الأهداف الموكولة إليهم، وتحقيق مستوى متميز في الكفاية والفاعلية (الطنيجي، 2008).

وقد نص الأساس الإستراتيجي الخامس للخطة الخمسية 2004 - 2005 في المملكة العربية السعودية على تطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والاهتمام بمخرجاتها بما يلبي إحتياجات المجتمع المتغيرة، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، ولا يكون ذلك إلا بالتدريب المنهج. وبالنظر إلى هذا الاهتمام، فقد انعكس على قطاعات الدولة جميعها، وفي مقدمتها قطاع التعليم، فقد نصت سياسة التعليم

في المملكة العربية السعودية في عدد من موادها على أهمية التدريب، لذلك بذلت وزارة التعليم جهوداً كبيرة في وضع الأنظمة والتعليمات التي تحفز الإدارات التعليمية على التنمية المستمرة للإداريين، إلا أن هذه الجهود لم تحقق غاياتها على النحو المرغوب (وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، 2008).

## مشكلة الدراسة

تتضح مشكلة الدراسة في أن إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية التي تختص بالطلاب والمدارس في مختلف المراحل الدراسية بدءاً بمرحلة رياض الأطفال، وانتهاءً بمحو الأمية، والإدارات التابعة للمدارس من مديريين، ووكلاء وإداريين، ومعلمين ومشرفين ذكوراً وإناثاً تقوم بإصدار التعاميم لتهيئة البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، والمعلمين، والإداريين، وتقوم بالتنظيم الإداري والمالي، وتقديم البعثات والتدريب. وتناط كل هذه المهمات والأدوار بمجموعة من الإداريين من مختلف المؤهلات العلمية، والخبرات التي هي بحاجة للبرامج التدريبية المستمرة نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في المجالات كافة.

كما أشار عويدات (1999)، مرزا (2004)، الياور (2005)، إلى الضرورة الملحة لتطوير وتدريب الإداريين في ضوء التقدم السريع والمتنامي، كما أشار أبوغزلة (2005)، إلى أن التدريب له قاعدة أساسية، وهي تحديد الاحتياجات للإداريين والتخطيط له، كما خلصت دراسة الفوطة (2002) إلى غياب خطة شاملة وواضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأن تحديد هذه الاحتياجات لا يتم بناءً على الأساليب والطرق العلمية، واستناداً إلى ذلك تبرز مشكلة الدراسة الحالية.

وفي ظل سياسات المملكة للتطوير والتغيير، وعدم وجود دراسات وبحوث تتعلق بالجانب التدريبي لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية - حسب علم الباحثين -، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها بالعمل على توفير البرامج التدريبية التي تضع خطة واضحة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، تبرز الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالطريقة العلمية، ومن ثم بناء برنامج تدريبي يلبي الاحتياجات التدريبية.

## أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم

في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي؟

3. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في

شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة

العربية السعودية من وجهة نظرهم.

2. الكشف عن الفروق في الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم

في شمال المملكة العربية السعودية، تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

3. بناء برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم

في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة باقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في

إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية من أجل

التعرف إلى الحاجة التدريبية لهم، للوصول إلى نظام تدريبي ملائم. وفي ضوء ذلك يؤمل

أن يستفيد من هذه الدراسة كل من المخططين والمصممين للبرامج التدريبية في إدارات

التعليم، والإدارات المعنية بتوصيف الوظائف، ومعهد الإدارة للتدريب الجهة المسؤولة عن

تدريب رؤساء الأقسام ومعرفة احتياجاتهم التدريبية، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام الذين

سيتدربون على هذا البرنامج.

أضف إلى ذلك ما يمكن أن توفره الدراسة من معلومات حول الاحتياجات التدريبية،

وإعداد البرامج التدريبية، التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون في هذا المجال.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة عدداً من المصطلحات التي لا بد من تعريفها كي يتم التوافق بين الباحثين والقارئ في تحديد دلالاتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وهي:

◀ البرنامج التدريبي: هو النشاط الذي يُعنى بصياغة البرنامج واختيار عناصره: (الأهداف، والمحتوى، وأساليب التدريب، والتقنية المستخدمة، واختيار المدربين، والمتدربين، والكلفة المالية، والمرافق، والإطار التنظيمي، والإطار الزمني، والتقييم (قاسم، 1999: 161). ويقصد به في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والخطوات المرنة والمخطط لها التي سيتضمنها البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

◀ تطوير الأداء: جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير أداء رؤساء الأقسام في المؤسسة وتنميته عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المؤسسة ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة (ياغي، 2002: 11). ويقصد به في هذه الدراسة تحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، وذلك بتقليل الفجوة بين الأداء الحالي، والأداء المطلوب.

◀ رؤساء الأقسام: هم رؤساء الأقسام جميعهم في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية (إدارة تعليم حائل، إدارة تعليم القريات، إدارة تعليم الجوف) وقت إجراء الدراسة في العام الدراسي 2014/2015.

◀ الاحتياجات التدريبية: مجموعة التغيرات والتصورات المطلوب إحداثها في معلومات الإداريين وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل (مصطفى، 2005: 36). ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة التغيرات والتطورات المطلوبة في مهارات رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية لتجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء مهماتهم. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لهذه الغاية.

### حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

1. اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة

العربية السعودية (إدارة تعليم حائل، وإدارة تعليم القريات، وإدارة تعليم الجوف) للعام الدراسي 2014/2015.

2. تتحدد نتائج هذه الدراسة اعتماداً على موضوعية استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

## الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي استطاع الباحثان التوصل إليها، وقد تم تناولها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

أجرى أبو الكشك (1996) دراسة هدفت إلى تحديد مهمّات مديري التربية والتعليم في الأردن وتقييم أدائهم في ضوء ممارستهم لهذه المهمّات، وبناء برنامج تدريبي للمهمات التي يظهرون تديناً في أدائها. تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً للتربية والتعليم في المملكة، وتم بناء أداتين: الأولى لتحديد المهمّات لمديري التربية والتعليم، والثانية لتقييم أدائهم من وجهة نظر المديرين. أظهرت نتائج الدراسة أن أداء مديري التربية والتعليم كان متوسطاً في أربع مهمات، ومتديناً في تسع مهمات، وجميعها تتسم بالطابع الفني، وتتعلق بجوانب الخدمات الإرشادية والصحية، وتطبيق أحكام التعلم الإلزامي، ومتابعة تنفيذ المناهج والإشراف على المستوى العلمي والتخطيط للأنشطة الصفية وتنمية الإداريين والعاملين ووضع الخريطة التربوية.

وأجرى المنصور (1999) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العملية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (255) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي لإجراء دراسته، كما قام بتصميم إستبانة أشتملت على مجالات الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام. أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في ممارسة رؤساء الأقسام العملية لكفايات التخطيط والتنظيم ومهاراتها. ووجود رضا لدى رؤساء الأقسام العملية في ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية ومهارات التقييم والمتابعة ووجود ضعف لدى العمداء ونوابهم في ممارستهم لمهارات مجال إتخاذ القرار، بينما يوجد رضا لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن ممارستهم في هذا المجال.

وهدف دراسة بيكفورد (Peckford, 2001) إلى تدريب القيادة وتطويرها ضمن مؤسسة تطوير القوى البشرية في كندا ونيوفاوندلاند ولابرادور. وهي مؤسسة حكومية

موجودة بشكل كبير في المحافظة، وكان تحدي القيادة بين موظفيها متواصل على المستويات كافة في المؤسسة. وتحرص هذه المؤسسة على المبادرات الجديدة التي تحدث عبر الخدمة المدنية الفدرالية، لجعل هذا الموضوع موضوع الساعة. وقد أخضعت خلال فترة ثلاثة شهور، مجموعة ممثلة من المعلمين لتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المخطط العريض لاستراتيجية تدريب القيادة في المؤسسة. وأظهرت النتائج أهمية المشاركة الفاعلة بين الموظفين على المستويات كافة، كما أظهرت مدى التحسن في المهارات القيادية لدى الباحث.

كما أجرى كنعان (Kanan, 2002) دراسة هدفت إلى تقييم الأدوار والاحتياجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية في الدول النامية (فلسطين) كدراسة حالة. وكشف تصورات مديري التربية والتعليم الفلسطينيين ورؤسائهم في وزارة التربية لأدوارهم وحاجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم الفلسطينيين والبالغ عددهم (16) مديراً، و (40) من المديرين العامين في وزارة التربية الفلسطينية خلال صيف عام (2001)، وحُللت البيانات باستخدام منهج النظرية المتجددة لتحديد أدوار مديري التربية الفلسطينية وحاجاتهم التدريبية. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم الفلسطينيين والمشرفين عليهم لم يشتركوا بالتصورات نفسها لدور مدير التربية وأن أدوارهم تجميعية غير محددة. كما كشفت تصور مشرفيهم عنهم على أنهم مديرون ومحافظةون وتقليديون. وأن المعاناة من المشكلات عند مديري التربية الفلسطينيين لا تختلف عن تلك الموجودة في الأمم الناشئة الأخرى، كالمركزية، والبيروقراطية والتعيينات السياسية.

وهدف دراسة الفوطه (2002) إلى تعرف واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والصعوبات والتحديات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية. واستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية والوثائق اللازمة لتحليل المعلومات. تكونت عينة الدراسة من الجهاز المركزي للتدريب في السعودية، وهو معهد الإدارة العامة والجهات الحكومية المركزية المتمثلة في الوزارات. وقام الباحث بمقابلة مديري إدارات التدريب والتطوير في الجهات الحكومية المركزية. أظهرت نتائج الدراسة غياب خطة استراتيجية شاملة وواضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات الحكومية. وأن الاحتياجات التدريبية في الجهات الحكومية لا تحدّد بناء على الأساليب والطرق العلمية كأسلوب تحليل المؤسسة والوظيفة والفرد. ويرى معظم مديري التدريب في الجهات الحكومية أن المعلومات الضرورية التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات الحكومية هي: خطط وبرامج العمل

لدى الإدارات، والأهداف والسياسات المستقبلية للجهات الحكومية، والمهمّات المنوطة بالموظف وطبيعة عمله، وتخصّصه.

وهدفت دراسة أداميك (Adamik, 2003) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تلبية حاجة المنظمات في تغيير مهارات العاملين فيها للقيام بالأعمال الإدارية بصورة فاعلة والحاجة إلى تقليص هندسة العمليات الإدارية أو دمجها أو إعادتها في منظمات الأعمال ولسد الحاجات المتزايدة إلى تحديد العمليات السلوكية التي تنتج عنها الكفاءة المهنية، ويركز الباحث على تحليل كفاءة المديرين العاملين في القطاع العام وقدراتهم، وقد استخدم المنهج الكمي والنوعي الذي يعتمد على البيانات المتوافرة بالإضافة إلى الاستبانات والمقابلات الشخصية للعاملين في إدارة الموارد البشرية والاعتماد على مصادر عدة للتحليل تجمع بين نتائج الدراسة والدراسات السابقة في هذا المجال والخبرة الشخصية. أظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءة والفاعلية الإدارية تحسنت كثيراً خلال السنتين الأخيرتين خصوصاً في خمسة مستويات هي إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة التجهيزات، وإدارة المهارات، وإدارة الاتصالات الفردية. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن المعلومات الواردة من المشرفين والمديرين والمرؤوسين وتحليلها وقياسها يعد أمراً أساسياً للتطوير والتغيير السلوكي في هذه الدراسة.

وأجرت هانت (Hunt, 2004) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى معرفة أهمية برنامج التدريب التطويري كمنحنى لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، كما حاولت الدراسة تحديد فاعلية البرنامج التطويري، وتحديد المهارات والحاجات التعليمية اللازمة للعاملين للقيام بمسؤولياتهم، والوصول إلى تصميم خطة عملية لتطبيق فعاليات البرنامج التدريبي، وقد شارك في البرنامج (17) مشاركاً ولمدة (16) ساعة تدريبية، توزعت عينة الدراسة على مجموعتين مجموعة ضابطة وعددها (7) أفراد، ومجموعة تجريبية وعددها (10) أفراد. أظهرت نتائج الدراسة أن المجموعة التجريبية التي خضعت إلى البرنامج كان أدائها أعلى وتحسنت اتجاهاتهم نحو العمل، وتمكنوا من بناء الخطط التطويرية اللازمة لهم، بعد إمتلاكهم المهارات والمعارف التي ساعدتهم على القيام بأعمالهم.

كما أجرت مرزا (2004) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي في ضوء إحتياجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (156) مديراً وإدارياً من مرتبة رئيس قسم في إدارات التدريب، وأعدت ثلاث استبانات اشتملت على استبانة استطلاعية لمعرفة واقع التدريب، وتحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج واستبانة لتحديد حاجات مديري التعليم، واستمارة لحصص النشاطات

التدريبية. أظهرت نتائج الدراسة أن ما يتصف به واقع التدريب لمديري المناطق التعليمية، عدم وجود برامج تدريبية مخصصة لهم. وأن النشاطات المقدمة لمديري المناطق التعليمية متنوعة بدرجة متوسطة. ويتفق (62.5%) من أفراد عينة الدراسة أن أهداف التدريب غير واضحة بالنسبة لهم. ويتفق ما يقارب على النصف من أفراد عينة الدراسة، على وجود حاجة تدريبية في مجالات التخطيط التربوي، والإدارة التربوية، والحاسب الآلي، وإدارة التغيير، وإدارة الوقت، وإدارة الإبداع الإداري، والعلاقات الإنسانية.

وقام أبو غزلة (2005) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعد تعرف واقعهم التدريبي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم ثلاث استبانات: الواقع التدريبي لمديري الإدارات، والحاجات التدريبية لمديري الإدارات، واستبانة استطلاعية لفاعلية البرنامج التدريبي. كما قام بعد ذلك بتوزيع الاستبانتين على عينة الدراسة المكونة من مديري الإدارات ومديري التربية، والمديرين، وعددهم (158) مديراً لمعرفة الواقع التدريبي والاحتياجات التدريبية لهم. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الأهداف التدريبية ودرجة وضوحها جاء في المرتبة الأولى في مجالات واقع العملية التدريبية، وبدرجة عالية، مما يعني أن المجال ليس بحاجة إلى تطوير. في حين كانت معظم مجالات الواقع التدريبي لمديري الإدارات في المستوى المتوسط، بإستثناء مجالات: (أساليب تقويم المتدربين، ومصادر تمويل التدريب، والجهات المنفذة للتدريب)، التي جاءت في المستوى المنخفض، وإن أبرز ما يوصف به واقع العملية التدريبية لمديري الإدارات افتقارها للبرامج التدريبية، وإن الخطط والبرامج التدريبية المعدة لهم تتم دون مشاركة الفئات المستهدفة بالتدريب.

وأجرت الياور (2005) دراسة هدفت إلى طرح نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات الإدارية المعاصرة. تكونت عينة الدراسة من (166) من العاملين في إدارة تعليم جدة، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (45) فقرة مقترحة لتطوير نظام التدريب. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة تخصيص وحدة للتطوير والتخطيط تساعدهما وحدة الدراسات والبحوث، تتولى القيام بالعديد من المهمات ومنها التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والعلمية وانعكاساتها على الأنظمة المحلية لتحديد احتياجات التدريب المستقبلية. وكذلك أوضحت الدراسة ضرورة أن يتولى تحديد الاحتياجات التدريبية فريق متخصص ومدرّب على كيفية هذه المهمة.

وأجرت المعاينة (2007) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وتطوير

استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري الإدارات العاميين ومديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، إذ بلغ عددهم (53) مدير إدارة، ومدير تربية وتعليم، و (100) مدير مختص. تم بناء أداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات: تصميم بيئة العمل وتنمية الأفراد والبيئة الثقافية والمادية والإدارة، بمعدل (72) فقرة لجميع مجالات الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة. وبينت النتائج وجود فروق تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس، لصالح الدكتوراة والمديرين العاميين والذكور في جميع المجالات.

وقام الطنيجي (2008) بدراسة هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً، يشكلون ما نسبته (71 %) من مجتمع الدراسة. استخدم الباحث استبانة للتعرف إلى واقع تطوير أداء العاملين، واستبانة الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والصعوبات التي تؤثر في التطوير الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة كان بشكل عام مرتفعاً، وأن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. كان بشكل عام مرتفعاً.

وأجرى السهلي (2010) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومديراتها في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمهارات القيادية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التعرف إلى أثر كل من متغيرات: (الجنس، والمرحلة التعليمية، والخبرة) على تقديرات أفراد عينة الدراسة، لبناء برنامج تدريبي في ضوء تلك الاحتياجات. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (226) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة مكونة من (51) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، تمثلت في: المهارات الفنية، والإنسانية، والإدراكية. أظهرت نتائج

الدراسة أن مجال المهارات الفنية، جاء في المرتبة الأولى من حيث الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، والمهارات الإدراكية في المرتبة الثانية والمهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة.

وأجرت البشري (2013) دراسة في الإمارات المتحدة هدفت إلى وضع برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية للمديرين التربويين في مجلس أبوظبي للتعليم بناءً على حاجاتهم التدريبية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من مهارات إدارية مختلفة لدى مديري المدارس العاملين في مجلس أبوظبي للتعليم في إمارة أبوظبي. تكونت عينة الدراسة من (235) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة، صُممت استبانة للكشف عن الاحتياجات التدريبية. أظهرت نتائج الدراسة حاجة المديرين إلى التدريب، بدرجة عالية على مجال مهارات تقويم الأداء، وإدارة الأزمات، وحاجة تدريب، بدرجة منخفضة على مجال مهارات العلاقات الإنسانية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق على جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، والخبرة أكثر من (10) سنوات.

وأجرى إبراهيم (Ibrahim, 2014) دراسة في كينيا هدفت إلى الكشف عن أهمية تطوير مديري المدارس الثانوية في تحسين أدائهم. تكونت عينة الدراسة من (14) مدير مدرسة. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تطوير القادة يجب أن تكون قائمة على تزويد المديرين بالمعرفة والمهارات لتمكينهم من إدارة المدارس بفعالية وكفاءة، وذلك عن طريق حضور الدورات والندوات والمؤتمرات والمبادرات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن تطوير مديري المدارس له دور إيجابي في تحسين أدائهم الإداري.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية يتضح أن هناك تنوعاً في أهداف هذه الدراسات، الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها، فقد تناولت بعض الدراسات بناء برنامج تدريبي لتقويم أداء مديري التربية والتعليم، كدراسة أبو الكشك (1996). وتناولت بعض الدراسات تطوير برامج تدريبية على مستوى رؤساء الأقسام في الجامعات، كما في دراسة المنصور (1999). وتناولت دراسة ميرزا (2004)، وأبو غزلة (2005) بناء برامج تدريبية لمديري المناطق التعليمية (الإدارات التربوية) في ضوء الاحتياجات التدريبية والواقع التدريبي لهم. وهذا ما تناولته دراسة كنعان (Kanan, 2002) أيضاً، حيث بحثت في أدوار مديري المناطق التعليمية

والاحتياجات التدريبية لهم وبناء برنامج تدريبي لهم، أما دراسة الطنجي (2008) فتناولت بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في ضوء الاحتياجات التدريبية، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة رؤساء الأقسام الإدارية في المناطق التعليمية، ومديري المدارس، وتتميز كذلك في تناولها لبيئة جغرافية وكوادر بشرية مختلفة عما تم تناوله في أي من الدراسات السابقة، كما أن الدراسة الحالية ستصمم برنامجاً تدريبياً بناءً على الاحتياجات التدريبية. وأفاد الباحثان من هذه الدراسات، في اختياره للمنهج الوصفي المتبع في إجراء مثل هذه الدراسات، كما استفاد منها في إعداد أدوات الدراسة وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي التعرف على نماذج متعددة في تصميم وبناء البرامج التدريبية. والاطلاع على بعض جوانب الأدب النظري المتصل بعملية بناء البرامج التدريبية.

## الطريقة والإجراءات:

### منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض وأهداف الدراسة من خلال التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، وتصميم استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي حسب هذه الاحتياجات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام جميعهم في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية (إدارة تعليم حائل، وإدارة تعليم القريات، وإدارة تعليم الجوف) للعام الدراسي 2014 / 2015. والبالغ عددهم (186) رئيس قسم، منهم (117) من الذكور، و (69) من الإناث، وفقاً للسجلات الرسمية التي تم الحصول عليها من إدارات التعليم.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (142) رئيس قسم، اختيروا بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة الكلي.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت استبانة لجمع البيانات والمعلومات عن الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، وتكونت الاستبانة من جزئين:

■ الجزء الأول: خاص بتعليمات الإجابة عن مجالات وفقرات الاستبانة، والمعلومات عن أفراد عينة الدراسة.

■ الجزء الثاني: تضمن حصر الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، وذلك بعد أن راجع الباحثان البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، والأدب التربوي، والأخذ بأراء أهل المعرفة والخبرة، والاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات (الطنيجي، 2008؛ أبوغزلة، 2005)، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (76) فقرة موزعة على (3) مجالات، وهي مجال الكفايات الإنسانية، ومجال الكفايات الفنية التقنية، ومجال الكفايات الإدراكية التصورية. وللإجابة عن فقرات الاستبانة، أُستخدم تدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وأعطيت أوزان لهذه الدرجات، تراوحت بين (-1) 5 درجات، وتشير الدرجة (5) إلى أن درجة الاحتياج كبيرة جداً، وتشير الدرجة (1) إلى أن درجة الاحتياج قليلة جداً. وأُعتمد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج: (من 1 - 2.33) درجة منخفضة، (من 2.34 - 3.66) درجة متوسطة، (من 3.67 - 5) درجة كبيرة.

### صدق الاستبانة:

للتحقق من مؤشرات صدق محتوى الاستبانة، عُرضت على (20) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، ومن الإداريين المتخصصين في وزارة التعليم السعودية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وسلامة الفقرة من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، حُدفت (5) فقرات، كما أُعيدت صياغة (22) فقرة، وأُستبدلت بعض المفردات لتعطي معنى أدق وأوضح، وبناءً على تلك التعديلات، تكونت الاستبانة من (72) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات.

### ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، أُستخدم الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) بعد

أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) رئيس قسم، ومن ثم حُسبت قيم معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وحُسبت قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة للمجالات، والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، والجدول (1) يبين قيم معاملات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة.

#### الجدول (1) :

قيم معاملات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة

المجال	ثبات الإعادة ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
الكفايات الانسانية	0.86	0.88
الكفايات الفنية التقنية	0.82	0.89
الكفايات الإدراكية التصورية	0.87	0.87
الاستبانة ككل	0.88	0.91

#### إجراءات الدراسة:

1. حصر أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.
2. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة.
4. توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها، ثم فرز الاستبانات ومراجعتها بعد استكمال جمعها، وذلك تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، واستخراج النتائج.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء نتائج الدراسة. وكتابة البرنامج المقترح.
6. عرض البرنامج المقترح على عدد من المتخصصين في وزارة التعليم، ومعهد الإدارة للتدريب، وأساتذة الجامعات.
7. كتابة البرنامج المقترح بصورته النهائية.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### ■ أولاً- المتغيرات الوسيطة:

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله ثلاث فئات: (دبلوم فأقل، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- الخبرة الإدارية، ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).

### ■ ثانياً- المتغير التابع:

الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام والذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات، وفقرات الاستبانة.

## المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل النتائج، أُستخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما أُستخدم تحليل التباين الثلاثي على مجالات الأداة، والأداة ككل.
3. للإجابة عن السؤال الثالث، أُستخرجت التكرارات والنسب المئوية.

## نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقاً لما طُرح من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

◀ أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: « ما الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ »

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والجدول (2) يوضح ذلك.

**الجدول (2) :**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	الكفايات الفنية التقنية	4.14	0.635	كبيرة
2	1	الكفايات الانسانية	4.07	0.687	كبيرة
3	3	الكفايات الإدراكية التصورية	3.99	0.667	كبيرة
الاحتياجات التدريبية ككل					
			4.07	0.604	كبيرة

يتبين من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية، تراوحت بين (3.99 - 4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة على جميع المجالات، وجاء مجال الكفايات الفنية التقنية في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي (4.14)، وجاء في المرتبة الثانية مجال الكفايات الإنسانية، بمتوسط حسابي (4.07)، بينما جاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.99)، وبلغ المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية ككل (4.07)، وبدرجة تقدير كبيرة.

◀ ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: «هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي؟»

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، حسب متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجدول (3) يوضح ذلك.

### الجدول (3) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية حسب متغيرات الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

الدرجة الكلية	الكفايات الإدراكية التصورية	الكفايات الفنية التقنية	الكفايات الانسانية				
4.07	3.99	4.18	4.04	س	ذكر	الجنس	
0.510	0.603	0.534	0.614	ع			
4.07	3.99	4.09	4.11	س	انثى		
0.703	0.741	0.738	0.767	ع			
4.06	4.03	4.15	4.01	س	دبلوم		المؤهل العلمي
0.513	0.649	0.532	0.620	ع			
4.05	3.96	4.12	4.06	س	بكالوريوس		
0.571	0.653	0.612	0.644	ع			
4.17	4.12	4.21	4.17	س	ماجستير فاعلى		
0.806	0.757	0.814	0.921	ع			
4.14	4.08	4.15	4.17	س	اقل من 5 سنوات	الخبرة الإدارية	
0.843	0.833	0.887	0.852	ع			
4.09	4.01	4.14	4.10	س	من 5 - اقل من 10 سنوات		
0.577	0.623	0.583	0.637	ع			
4.06	3.98	4.14	4.05	س	من 10 فاكتر		
0.575	0.654	0.609	0.674	ع			

يتبين من الجدول (3) وجود تباين ظاهري بين المتوسطات الحسابية في درجة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، بسبب اختلاف فئات متغيرات: الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، أُستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، كما هو مبين في الجدول (4)، وتحليل التباين الثلاثي على الأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (5).

**الجدول (4) :**

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على مجالات الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.633	0.229	0.111	1	0.111	الكفايات الإنسانية	الجنس
0.413	0.675	0.280	1	0.280	الكفايات الفنية التقنية	هوتلنج=0.030
0.991	0.000	0.00005	1	0.00005	الكفايات الادراكية التصورية	ح=0.266
0.678	0.389	0.188	2	0.377	الكفايات الانسانية	المؤهل العلمي
0.884	0.124	0.051	2	0.103	الكفايات الفنية التقنية	ويلكس=0.979
0.533	0.633	0.289	2	0.578	الكفايات الادراكية التصورية	ح=0.829
0.806	0.216	0.105	2	0.209	الكفايات الانسانية	الخبرة الإدارية
0.946	0.056	0.023	2	0.046	الكفايات الفنية التقنية	ويلكس=0.992
0.786	0.242	0.110	2	0.220	الكفايات الادراكية التصورية	ح=0.984
		0.484	136	65.833	الكفايات الانسانية	الخطأ
		0.415	136	56.482	الكفايات الفنية التقنية	
		0.456	136	62.047	الكفايات الادراكية التصورية	
			141	66.516	الكفايات الانسانية	الكلي
			141	56.909	الكفايات الفنية التقنية	
			141	62.795	الكفايات الادراكية التصورية	

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، في الاحتياجات التدريبية، تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في جميع المجالات.

**الجدول (5) :**

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي على الاحتياجات التدريبية ككل

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.988	0.000	0.00008	1	0.00008	الجنس

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.669	0.404	0.151	2	0.303	المؤهل
0.819	0.200	0.075	2	0.150	الخبرة
		0.375	136	51.003	الخطأ
			141	51.409	الكلي

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ )، في الاحتياجات التدريبية ككل، تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً.

◀ ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: «ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟»

للإجابة عن هذا السؤال، حُدِّد المتوسط الحسابي (3.40) كمعيار للحكم على الكفايات المطلوب تنميتها، فأبي مهارة حصلت على متوسط حسابي (3.40) فأكثر عُدَّت مهارة ذات احتياج تدريبي بدرجة (كبيرة) مطلوب تنميتها لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، كما هو موضح في الجدول (6).

#### الجدول (6) :

#### الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات التعليمية

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
كبيرة	0.858	4.34	استخدام التكنولوجيا وملحقاتها	الكفايات الفنية التقنية
كبيرة	0.854	4.32	تطبيق معايير الجودة في الأداء الإداري	
كبيرة	0.908	4.22	إدارة الأزمات بفاعلية	
كبيرة	0.849	4.21	توظيف نتائج التقويم في تطوير العمل	
كبيرة	0.822	4.18	تشخيص المشكلات في إدارتي	
كبيرة	0.847	4.18	إدارة المعرفة لتطوير الأداء	
كبيرة	1.003	4.17	إدارة الوقت بفاعلية	

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
كبيرة	0.953	4.17	استخدام قواعد البيانات وتوظيفها بالشكل المناسب	الكفايات الفنية التقنية
كبيرة	0.822	4.16	بناء معايير الأداء في إدارتي	
كبيرة	0.849	4.13	قيادة التغيير الإداري	
كبيرة	0.890	4.13	تحديد الحاجات الفنية للتطوير	
كبيرة	1.012	4.13	تحديد الأولويات في إدارتي	
كبيرة	0.832	4.13	استخدام نماذج التقييم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية	
كبيرة	0.850	4.09	توظيف إدارة التغيير لمصلحة العمل	
كبيرة	0.931	4.08	الإطلاع على أحدث التطورات الإدارية عبر الإنترنت	
كبيرة	1.004	4.08	استخدام التكنولوجيا (لتبادل الرسائل والردود والاستفسارات والتساؤلات...) بين العاملين والمراجعين	
كبيرة	0.896	4.07	أتابع تقويم خطط العمل حسب المجالات المختلفة	
كبيرة	0.987	4.07	تحديد المسؤوليات والواجبات للعاملين	
كبيرة	0.878	4.05	تحديد مجالات العمل وأساليبه	
كبيرة	0.996	4.04	تفويض الصلاحيات	
كبيرة	0.978	4.01	استخدم التكنولوجيا في (المساءلة والمتابعة والتقييم)	
كبيرة	0.635	4.14	الكفايات الفنية التقنية ككل	الكفايات الإنسانية
كبيرة	0.856	4.37	رفع الروح المعنوية للعاملين (كالتحفيز..) لإثارة دافعيتهم	
كبيرة	0.842	4.24		
كبيرة	1.109	4.23	التعامل بعدالة مع العاملين	
كبيرة	0.870	4.23	تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين	
كبيرة	0.990	4.22	تشجيع الابتكارات والتجارب الإبداعية	
كبيرة	0.929	4.21	تنمية الحس بالمسؤولية لدى العاملين	
كبيرة	0.979	4.20	تنمية الثقة بين العاملين	
كبيرة	0.927	4.20	تعزير العمل الجماعي	
كبيرة	0.845	4.18	تحديد مواطن الإبداع لدى العاملين	
كبيرة	0.909	4.18	تعزير الرضا الوظيفي للعاملين	
كبيرة	1.051	4.13	تقويم الأداء وتطويره	
كبيرة	0.949	4.12	الإنصات للفكر المعارض واتحمله	

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
كبيرة	1.039	4.11	تكوين علاقات إيجابية مع العاملين	الكفايات الإنسانية
كبيرة	0.965	4.11	التعامل بموضوعية مع العاملين	
كبيرة	0.946	4.11	تطبيق مؤشرات الجودة	
كبيرة	1.097	4.09	قول كلمة الحق في جميع المواقف	
كبيرة	0.871	4.08	الموازنة بين أهداف العمل وأهداف العاملين	
كبيرة	1.167	4.08	الالتزام بأخلاقيات المهنة	
كبيرة	0.871	4.08	توظيف مهارات القيادة التشاركية	
كبيرة	0.932	4.06	رصد السلوك الإيجابي في العمل	
كبيرة	1.038	4.03	تحقيق التآلف بين العاملين	
كبيرة	1.130	4.01	التواصل مع العاملين بلا محاباة	
كبيرة	1.055	3.98	التعامل مع جميع المراجعين	
كبيرة	0.952	3.97	إدارة الصراع في العمل	
كبيرة	0.982	3.97	توجيه العاملين أثناء العمل	
كبيرة	0.985	3.96	التعامل مع السلوكيات الثقافية المتعددة	
كبيرة	1.088	3.96	النقد الذاتي (التحدث عن المشكلات والأخطاء والنقص والقصور في إدارتي)	
كبيرة	1.018	3.92	التحدث بشفافية لكشف الممارسات الخاطئة	
كبيرة	0.984	3.90	عقد جلسات مشاركة وحوار مع العاملين	
كبيرة	1.040	3.75	التعامل مع الإعلام لخدمة العمل	
كبيرة	0.687	4.07	الكفايات الإنسانية ككل	
كبيرة	0.844	4.25	استشراف المستقبل فيما يخص العمل (معوقات، احتياجات، تطورات)	الكفايات الإدراكية التصورية
كبيرة	0.805	4.23	شمولية الاهتمام (بالمدخلات، والعمليات، والمنتجات، والمخرجات)	
كبيرة	0.950	4.16	اتخاذ قرارات جريئة في وقتها المناسب	
كبيرة	1.008	4.16	التطوير الذاتي	
كبيرة	1.045	4.15	الإحاطة (بالأنظمة والتعليمات واللوائح)	
كبيرة	0.903	4.08	توظيف الأساليب العلمية في العمل الإداري	
كبيرة	0.870	4.05	بناء تصورات لتطوير العمليات الإدارية	
كبيرة	0.982	4.03	تمييز الممارسات القانونية من غير القانونية	

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
كبيرة	0.915	3.99	المشاركة في تحقيق تطلعات العمل	الكفايات الإدراكية التصورية
كبيرة	0.918	3.98	اقترح بدائل وحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم	
كبيرة	0.926	3.98	وضع معايير كمية ونوعية لمتابعة تقويم الأعمال	
كبيرة	0.956	3.96	ترجمة الرؤى إلى أهداف محددة	
كبيرة	0.918	3.96	أقوم القرارات لتعرف رَشدها	
كبيرة	0.952	3.96	إجراء دراسات لكشف فاعلية المتابعة والتقويم	
كبيرة	0.913	3.94	تحديد العوامل المؤثرة على العمليات	
كبيرة	0.927	3.93	تحديد معايير الأداء في ضوء المستجدات والتغيرات	
كبيرة	0.883	3.85	استيعاب مراحل تطور النظم	
كبيرة	0.907	3.83	إدراك بعض الاتجاهات الفكرية ومواءمتها والإفادة منها	
كبيرة	0.991	3.80	الاستدلال على صحة ما أريد التحدث عنه	
كبيرة	0.667	3.99	الكفايات الإدراكية التصورية	

يتبين من الجدول (5) أن هناك (70) كفاية بحاجة للتدريب والتطوير، وهي على النحو الآتي: مجال الكفايات الفنية التقنية (21) كفاية، ومجال الكفايات الإنسانية (30) كفاية، ومجال الكفايات الإدراكية التصورية (19) كفاية.

واعتماداً على تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالاحتياجات التدريبية بُني برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

■ أولاً- اسم البرنامج: برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

■ ثانياً- الهدف العام للبرنامج: اكساب رؤساء الأقسام الكفايات الفنية التقنية والإنسانية، والإدراكية التصورية في أدائهم الإداري.

■ ثالثاً- أهداف البرنامج الخاصة: أشتقت أهداف البرنامج من قائمة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، كما حددتها أداة الدراسة المستخدمة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لأفراد الدراسة، وهذه

الأهداف تكونت من (23) هدفاً، هي: تمكين رؤساء الأقسام من استخدام التكنولوجيا وملحقاتها في تعاملاتهم وفي شتى المجالات الإدارية، وتطبيق رؤساء الأقسام لمعايير ومؤشرات الجودة في الإداء الإداري، وإحاطة رؤساء الأقسام بكيفية إدارة الأزمات بفاعلية، وتوظيف رؤساء الأقسام التقويم والحاجات الفنية والسلوك الإيجابي في تطوير العمل وتوجيهه، وإدارة رؤساء الأقسام للمعرفة، وإدارة رؤساء الأقسام للوقت بفاعلية، وقيادة رؤساء الأقسام للتغيير في إداراتهم، وتحديد رؤساء الأقسام للأولويات في إدارتهم، وتفويض رؤساء الأقسام الصلاحيات للعاملين معه، ورفع رؤساء الأقسام للروح المعنوية للعاملين، واستثارة رؤساء الأقسام للمهارات الكامنة لدى العاملين، وتوظيف رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية، وإدارة رؤساء الأقسام للصراع في العمل، ونقد رؤساء الأقسام لذواتهم، وتعامل رؤساء الأقسام مع الإعلام والسلوكيات الثقافية المتعددة لخدمة العمل، واستشراف رؤساء الأقسام للمستقبل، وشمولية اهتمام رؤساء الأقسام، واتخاذ رؤساء الأقسام للقرارات الجريئة في وقتها المناسب، وإحاطة رؤساء الأقسام بالأنظمة والتعليمات واللوائح، وتحديد رؤساء الأقسام للعوامل المؤثرة على العمليات، وتحديد رؤساء الأقسام لمعايير الإداء في ضوء المستجدات والتغيرات، واستيعاب رؤساء الأقسام للاتجاهات الفكرية ولمراحل تطور النظم.

■ رابعاً- موضوعات البرنامج التدريبي: في ضوء الأهداف السابقة، حُدِّت موضوعات البرنامج التدريبي، وهي (23) موضوعاً، بعد دمج بعض الفقرات مع الموضوعات لتقاربها، ثم وضعت مفردات تشمل بعض فقرات الاستبانة، وذلك لكل موضوع، وحُدِّد عدد الساعات اللازمة للتدريب في كل موضوع، وهي استخدام التكنولوجيا، والجودة في الإدارة، وإدارة الأزمات، والتقويم والتطوير، وإدارة المعرفة، وإدارة الوقت، وقيادة التغيير، وتحديد الحاجات الفنية، وتفويض الصلاحيات، ورفع الروح المعنوية، وطرق استثارة المهارات الكامنة، والإدارة بالإيمان، والقيادة التشاركية، وإدارة الصراع، والتعامل مع الإعلام والثقافات المتعددة، والنقد الذاتي، واستشراف المستقبل، وشمولية الإهتمام، واتخاذ القرارات، والإحاطة بالأنظمة والتعليمات واللوائح، وتقويم العمل، والتطوير الذاتي، والعوامل المؤثرة على العمليات، وتحديد معايير الإداء، وتطور النظم، والاتجاهات الفكرية المعاصرة.

■ خامساً- أساليب التدريب: اختيرت سبعة أساليب تدريبية يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ البرنامج التدريبي، وهي: المحاضرات، وحلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالة، والمباراة الإدارية، والزيارات الميدانية، والمشاغل التدريبية.

■ سادساً- وسائل التدريب: حُدِّت خمس وسائل تدريبية، يمكن الاستعانة بها، في

تنفيذ البرنامج لنقله إلى المتدربين، وهي: الحقائق التدريبية، والسبورات بأنواعها، وأجهزة العرض بأنواعها، والبرامج الحاسوبية، والتعيينات التدريبية، وحالات إدارية مكتوبة، والأفلام والأشرطة، والأنشطة التفاعلية، وعلى المدرب اختيار الوسيلة المناسبة.

■ سابعاً- النشاطات التدريبية: أقيمت خمسة نشاطات تدريبية إلى جانب الساعات النظرية، وهي: إعداد بحث ميداني من المتدربين، وإعداد مشروع جماعي، وحضور ندوة مفتوحة، وزيارات ميدانية، وعمل عرض تقديمي حول قضية إدارية.

■ ثامناً، الفئة المستهدفة: رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

■ تاسعاً- المدربون: أساتذة جامعات متخصصون في الإدارة، والمدربون في وزارة التعليم، وخبراء متخصصون في تدريب القيادات.

■ عاشراً- إدارة البرنامج التدريبي: مدير التدريب التربوي في وزارة التعليم، ورؤساء الأقسام في إدارة التدريب، وإداريين من إدارة التدريب، وفني مختص بصيانة أجهزة التدريب وتشغيلها.

■ الحادي عشر- مكان البرنامج التدريبي: إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، ومركز التدريب التابع لوزارة التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

■ الثاني عشر- مدة البرنامج التدريبي: 115 ساعة تدريبية، 5 ساعات يومياً، 20 ساعة أسبوعياً، 4 أيام أسبوعياً، 6 أسابيع.

■ الثالث عشر- الحوافز والامتيازات: منح شهادة موثقة من وزارة التعليم، منح مكافأة مالية، اعتماد ساعات التدريب لغايات الترقية والأولوية في المفاضلات على الإيفاد، إعطاؤه الأولوية في النقل الداخلي والخارجي.

■ الرابع عشر- أساليب تقويم البرنامج التدريبي: إنتاجات المتدربين من البحوث، امتحان شامل نهاية البرنامج، استمارات تقويم وجهات نظر المتدربين حول البرنامج:

1. س/ هل حقق التدريب التغيير المطلوب لدى المتدربين؟

2. س/ هل التدريب حقق احتياجات المؤسسة؟

3. س/ هل التدريب يتوافق مع احتياجات المتدربين؟

4. س/ هل هنالك ضعف أو قصور في التدريب، وكيف نتجنبه؟

5. س/ ما التدريب اللازم في المستقبل؟

والجدول (7) يبين محتوى البرنامج التدريبي، من حيث مجالات التطوير، وأهداف البرنامج، ومواضيع البرنامج، وعدد ساعات تنفيذ كل موضوع من حيث الساعات النظرية، والعملية.

الجدول (7) :

البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم  
في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية

عدد الساعات			مفردات موضوعات البرنامج	موضوع البرنامج	أهداف البرنامج	مجالات التطوير
مجموع	عملي	نظري				
5	3	2	أهمية التكنولوجيا أنواع التكنولوجيا وكيفية استخدامها توظيف قواعد البيانات لخدمة العمل التدريب والتطوير بالتكنولوجيا. إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا في العمل الإداري	استخدام التكنولوجيا	تنمية المهارات لرؤساء الأقسام على استخدام التكنولوجيا وملحقاتها	الكفايات الفنية التقنية
5	3	2	تعريف الجودة أبعاد الجودة ونشأتها طرق تطبيق الجودة في الإدارة	الجودة في الإدارة	معرفة رؤساء الأقسام لمعايير الجودة وتطبيقها في العمل الإداري	2
5	3	2	تعريف الأزمة وإدارتها خصائص الأزمة وأبعادها أساليب حل الأزمة (المشكلة) أهم أسباب الأزمات	إدارة الأزمات	تنمية مهارة رؤساء الأقسام في إدارة الإزمات بفاعلية	3
5	3	3	مفهوم التقييم أهمية التقييم أنواع التقييم أسباب التطوير المشاركة والحوار لتطوير العمل الجماعي، والابتكار	التقييم والتطوير	تنمية مهارة رؤساء الأقسام لتوظيف نتائج التقييم في تطوير العمل	4
5	3	2	تعريف إدارة المعرفة وأهميتها عوامل نجاح إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء الإداري أدوات تطبيق إدارة المعرفة متطلبات تصميم نموذج استراتيجية نظم المعرفة	إدارة المعرفة	تطوير رؤساء الأقسام على إدارة المعرفة في الأداء	5

عدد الساعات			مفردات موضوعات البرنامج	موضوع البرنامج	أهداف البرنامج	مجالات التطوير
مجموع	عملي	نظري				
5	3	2	<p>مفهوم إدارة الوقت، وأهميته.</p> <p>خصائص الوقت.</p> <p>متطلبات إدارة الوقت.</p> <p>أمثلة في إدارة الوقت.</p> <p>خطوات الإدارة الناجحة للوقت.</p> <p>الاساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت.</p> <p>دوافع دراسة إدارة الوقت.</p>	إدارة الوقت	تبصير رؤساء الأقسام على إدارة الوقت بفاعلية	6
5	3	2	<p>اهمية التغيير ومحفزاته.</p> <p>منهج تطبيق إدارة التغيير.</p> <p>عوامل نجاح إدارة التغيير.</p> <p>خصائص إدارة التغيير.</p> <p>مهام ومسؤوليات مديري التغيير.</p> <p>استراتيجية التغيير.</p>	قيادة التغيير	تنمية كفايات رؤساء الأقسام على قيادة التغيير الإداري	7
5	3	2	<p>مفهوم الحاجة.</p> <p>طرق تحديد الحاجات.</p> <p>طرق تحديد الأولويات.</p> <p>طرق تحديد مجالات العمل وأساليبه.</p> <p>طرق تحديد معايير الأداء.</p> <p>تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين.</p>	تحديد الحاجات الفنية في أداء الإداري	تبصير رؤساء الأقسام بضرورة تحديد الحاجات الفنية، ومجالات العمل، ومسؤوليات وواجبات العاملين	8
5	3	2	<p>مفهوم تفويض الصلاحيات.</p> <p>أهمية تفويض الصلاحيات.</p> <p>إيجابيات وسلبيات تفويض الصلاحيات.</p> <p>مهارة تفويض الصلاحيات.</p>	تفويض الصلاحيات	معرفة رؤساء الأقسام لمهارات تفويض الصلاحيات	9
5	3	2	<p>أهمية التحفيز المعنوي.</p> <p>طرق تكوين علاقات إيجابية مع العاملين.</p> <p>إتقان مهارة الإنصات للفكر المعارض.</p> <p>أهمية الرضاء الوظيفي وأهمية تحفيزه.</p> <p>تشجيع الابتكارات ولابداعات لدى العاملين.</p>	رفع الروح المعنوية.	تمكين رؤساء الأقسام على رفع الروح المعنوية للعاملين	الكفايات الإنسانية

عدد الساعات			مفردات موضوعات البرنامج	موضوع البرنامج	أهداف البرنامج	مجالات التطوير
مجموع	عملي	نظري				
5	3	2	<p>تعريف التحفيز وأهميته ما هو الرابط بين الواقع والحافز أهم نظريات الحوافز خصائص النظام الجيد للحوافز أنواع الحوافز طرق استثارة المهارات الكامنة العدالة، الموضوعية، الشفافية، الرضاء، العدل</p>	<p>طرق استشارة المهارات الكامنة</p>	<p>تطوير رؤساء الأقسام إلى كيفية استثارة المهارات الكامنة لدى العاملين</p>	11
5	3	2	<p>أهمية الإدارة بالإيمان مفهوم الإدارة بالإيمان أهمية العدالة في التعامل أهمية التعامل بموضوعية مع العاملين قول الحق في جميع المواقف الالتزام بأخلاقيات المهنة الحس بالمسؤولية لدى العاملين التألف والعمل الجماعي التحدث بشفافية مع العاملين التواصل مع جميع العاملين بلا محاباة</p>	<p>الإدارة بالإيمان</p>	<p>تنمية كفايات رؤساء الأقسام إلى التعامل بعدالة</p>	12
5	3	2	<p>أهمية القيادة التشاركية مفهوم القيادة التشاركية توظيف مهارات القيادة التشاركية المشاركة والحوار مع العاملين</p>	<p>القيادة التشاركية</p>	<p>تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى القيادة التشاركية</p>	13
5	3	2	<p>تعريف الصراع الإداري ومفهومه النظرة التقليدية والحديثة للصراع مستويات الصراع تصنيفات الصراع التنظيمي مراحل الصراع مصادر الصراع طرق إدارة الصراع لمصلحة العمل</p>	<p>إدارة الصراع</p>	<p>تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى إدارة الصراع في العمل</p>	14
5	3	2	<p>أهمية الإعلام مفهوم الإعلام طرق التعامل مع الإعلام التعامل مع الثقافات المتعددة</p>	<p>التعامل مع الإعلام والثقافات المتعددة</p>	<p>تنمية كفايات رؤساء الأقسام إلى التعامل مع الإعلام والثقافات المتعددة</p>	15

عدد الساعات			مفردات موضوعات البرنامج	موضوع البرنامج	أهداف البرنامج	مجالات التطوير
مجموع	عملي	نظري				
5	3	2	أهمية النقد الذاتي. مفهوم النقد الذاتي. إيجابيات النقد الذاتي	النقد الذاتي	تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى النقد الذاتي	16
5	3	2	أهمية استشراف المستقبل. مفهوم استشراف المستقبل. طرق استشراف المستقبل. بناء تصورات لتطوير العمليات الإدارية. ترجمة الرؤى إلى أهداف محدد. المشاركة في تحقيق تطلعات العمل	استشراف المستقبل	تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى استشراف المستقبل	الكفايات الإدراكية التصورية
5	3	2	أهمية المدخلات في العمل. أهمية العمليات في العمل. أهمية المنتجات في العمل. أهمية المخرجات في العمل. أهمية الاهتمام بشمولية العمل. مفهوم شمولية العمل. أمثلة على شمولية الاهتمام بالعمل	شمولية الإهتمام	تطوير كفايات رؤساء الأقسام للإهتمام الشامل بالعمل.	17
5	3	2	تعريف عملية اتخاذ القرارات أهمية اتخاذ القرارات على جميع المستويات مضامين عملية اتخاذ القرار الإداري التخطيط لإتخاذ القرار أنواع القرارات مواصفات القرار السيء والقرار الجيد عوامل تؤثر على متخذ القرارات. ونجاحها	اتخاذ القرارات	تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى اتخاذ القرارات الجريئة في وقتها المناسب.	18
5	3	2	أهمية المعرفة بالأنظمة والتعليمات واللوائح متابعة الأنظمة والتعليمات واللوائح المرونة بتطبيق الأنظمة والتعليمات واللوائح توظيف الأساليب العلمية في العمل الإداري تمييز الممارسات القانونية من غيرها	الإحاطة بالأنظمة والتعليمات واللوائح	إحاطة رؤساء الأقسام بالأنظمة والتعليمات واللوائح	19

عدد الساعات			مفردات موضوعات البرنامج	موضوع البرنامج	أهداف البرنامج	مجالات التطوير
مجموع	عملي	نظري				
5	3	2	<p>أهمية التقييم مفهوم التقييم وضع معايير كمية ونوعية لمتابعة التقييم إجراء دراسات لكشف فاعلية المتابعة والتقييم اقتراح بدائل وحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقييم</p>	تقييم العمل	تطوير كفايات رؤساء الأقسام إلى وضع معايير للتقييم	20
			<p>أهمية التطوير مفهوم التطوير الذاتي طرق وأساليب للتطوير الذاتي</p>	التطوير الذاتي	تطوير كفايات مديري الإدارات إلى التطوير الذاتي	21
			<p>أهمية العمليات أهمية معرفة العوامل المؤثرة على العمليات أساليب تحديد العوامل المؤثرة على العمليات إيجابيات تحديد العوامل المؤثرة على العمليات</p>	العوامل المؤثرة على العمليات	تنمية كفايات مديري الإدارات إلى تحديد العوامل المؤثرة على العمليات	22
			<p>أهمية الأداء مفهوم تحديد معايير الأداء طرق تحديد معايير الأداء أساليب تحديد معايير الأداء في ضوء المستجدات</p>	تحديد معايير الأداء	تطوير كفايات مديري الإدارات على تحديد معايير الأداء في ضوء المستجدات والتغيرات	23
5	3	2	<p>أهمية النظم مفهوم تطور النظم مراحل تطور النظم</p>	تطور النظم	معرفة رؤساء الأقسام لمراحل تطور النظم	
5	3	2	<p>أهمية الاتجاهات الفكرية مفهوم الاتجاهات الفكرية المعاصرة كيفية مواءمة الاتجاهات الفكرية المعاصرة طرق الاستفادة من الاتجاهات الفكرية المعاصرة في العمل</p>	الاتجاهات الفكرية المعاصرة	إدراك رؤساء الأقسام للاتجاهات الفكرية المعاصرة وكيفية الاستفادة منها	

## مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة، التي هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

◀ أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: « ما الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟ »

أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، جاءت مرتفعة على جميع المجالات، والأداة ككل، وجاء مجال الكفايات الفنية التقنية في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال الكفايات الإنسانية في المرتبة الثانية، وجاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية في المرتبة الثالثة والأخير من حيث الاحتياجات التدريبية.

ويمكن عزو هذه النتيجة بأن إدارات التعليم عادة ما تقدم التدريب للمدير والمعلمين، وتهمل رؤساء الأقسام لأنهم في قمة الهرم الإداري في إدارات التعليم، وذلك لأفترض أنهم ليسوا بحاجة للتدريب لتمكنهم من هذه الكفايات.

ويرى الباحثان أن مجيء الحاجة للتدريب على المجالات جميعها، والفقرات جميعها في أداة الدراسة، بدرجة كبيرة ما عدا فقرتين أتيتا بدرجة متوسطة، وهي: (استثمار اللقاءات غير الرسمية لمصلحة العمل) ، و (إتقان اللغة الإنجليزية) ، وذلك لأن اللقاءات غير الرسمية تكون متنفساً لهم، ووقتاً يستطيع أن يترك العمل الإداري وضغوطات العمل، وكذلك لأهمية العلاقات في تطوير الذات واتساع الصلاحيات، وربما الترقيات بمعرفة أهل الخبرة والمسؤولين، أما إتقان اللغة الإنجليزية فليس بذا أهمية في إدارة العمل الذي يخلو من العبارات، أو الحاجة إلى استخدام لغة غير اللغة العربية، وكذلك بحكم الثقافة السعودية، والأهتمام بالجوانب الشرعية والاعتزاز باللغة العربية.

ويعزى السبب في مجيء مجال: (الكفايات الفنية والتقنية) بالمرتبة الأولى إلى اهتمام مديري الإدارات بالتدرب على الكفايات الفنية التقنية لمواكبة العصر، ولأنها مؤثر من مؤشرات الإداري الناجح ولمعرفتهم بأهمية هذه الكفاية، وأثرها على عملية الأداء الإداري.

وقد يرجع السبب لمجىء مجال (الكفايات الإنسانية) في المرتبة الثانية إلى تحقق هذه الكفاية فهي من عادات المجتمع في المنطقة، فإكرام الضيف وتقديم الخدمة ومساعدة الآخرين والمسابقة في ذلك، والإحسان للآخر، ولمحبتهم بزيادة المعرفة وزيادة الكفاية الإنسانية، فقد جاءت في المرتبة الثانية؛ لأنهم يسعون إلى ما هو أفضل وأكمل في ظل هذه التطورات المتسارعة، التي قد غيرت الكثير من المفاهيم والعادات.

وقد يرجع السبب لمجىء مجال (الكفايات الإدراكية التصورية) في المرتبة الأخيرة مع أن الحاجة لها كبيرة، وذلك لمعرفتهم بهرمية الإدارة، وللخوف من مخالفة الأنظمة التي قد تسبب الضرر لصاحبها، ولرقابة هيئة الفساد ومحاسبة المقصرين، فيؤثرون البقاء في أماكنهم على أن يقدموا على عمل قد ينالون عليه العقاب نتيجة تعديهم على تلك الأنظمة، ولقلة الصلاحيات، وعدم نسبة الأداء إلى أهله. وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبوغزلة (2005)، وكنعان (2002)، وهانت (Hunt, 2004).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، فقد أشارت النتائج إلى وجود (21) كفاية في مجال (الكفايات الفنية التقنية) أتت الحاجة للتدريب عليها، بدرجة كبيرة، بجميع فقرات الاستبانة. ويمكن إرجاع ذلك لشعور مديري الإدارات بأهمية الكفايات الفنية التقنية لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم عليها. وقد أتت فقرة "استخدام التكنولوجيا وملحقاتها في المرتبة الأولى، وقد يرجع ذلك لشعورهم بأهمية التكنولوجيا في العصر الحديث وحاجتهم إلى التطوير المستمر لكثرة التطورات وتسارعها فيما يخص التكنولوجيا ومعرفتهم بأن التطور فيها متسارع جداً، فالحاجة للتدريب والتطوير دائمة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مرزا (2004)، وأبو الكشك (1996).

كما تبين من نتائج الدراسة أن الحاجة للتدريب على (الكفايات الإنسانية) أتت بدرجة كبيرة على جميع فقرات الاستبانة، ماعدا فقرة: "استثمار اللقاءات غير الرسمية لمصلحة العمل"، بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت فقرة: "رفع الروح المعنوية للعاملين كالتحفيز لإثارة دافعيتهم" بدرجة تقدير مرتفعة. وقد يدل ذلك على أهمية الجانب المعنوي لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية وحاجتهم إلى التحفيز المعنوي على التحفيز المادي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مرزا (2004). واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المنصور (1999)، التي أشارت بأنهم ليسوا بحاجة للكفايات الإنسانية. كما تبين من نتائج الدراسة أن الحاجة للتدريب على (الكفايات التصورية الإدراكية)، بدرجة كبيرة على الفقرات جميعها ما عدا فقرة "اتقان اللغة الإنجليزية"، وذلك لقلة

استخدامها، بل عدم استخدامها في العمل الإداري في فروع الإدارات جميعها، وجاءت فقرة: "استشراف المستقبل فيما يخص العمل: معوقات، احتياجات تطورات" على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لفقرات مجال الكفايات التصورية الإدراكية، وذلك لأهمية هذه الكفائية، ولكن هذا المجال جاء في المرتبة الأخيرة، وقد يدل ذلك على السلطة الهرمية، وقلة تفويض الصلاحيات، والخوف من مغبة مخالفة الأنظمة.

◀ ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: «هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي؟»

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول الاحتياجات التدريبية، تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية ذكوراً وأناً متفوقون على أن لديهم احتياجات تدريبية لتطوير الأداء الإداري، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى إدراكهم بأن تطوير أنفسهم ضرورة لمواكبة المستجدات والتغيرات الإدارية والمعرفية والتكنولوجية كافة، ولذلك جاءت حاجتهم للتدريب مرتفعة.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، في الاحتياجات التدريبية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يعني أن رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية بجميع مؤهلاتهم العلمية متفوقون على أن لديهم احتياجات تدريبية لتطوير أدائهم الإداري وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الأداء الإداري مختلف باختلاف الإدارة التابعة له، فأداء الإداري لمديري التشغيل والصيانة صاحب مؤهل الدبلوم يتقن عمله، كما يعمل صاحب مؤهل الماجستير في إدارة الإشراف التربوي مثلاً. ولذلك أصبحت حاجة التدريب واحدة بحسب الإدارة التابعة له بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول الاحتياجات التدريبية، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. وهذا يعني أن رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية متفوقون على حاجتهم للتدريب بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن الأعمال التي يمارسها المديرون هي أعمال روتينية يتدرب على أدائها المدير في بداية تعيينه، ويستمر في ممارسة العمل ذاته دون أن يكون هناك تجديد، بل إن همّه تطبيق التعليمات والقوانين

حتى لا يقع في المساءلة والمحاسبة، ولا يبحث عن التطوير المستمر.

◀ ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: « ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟ »

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج صُمم برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية التي كشفت عنها أداة الدراسة، وقد تناول البرنامج التدريبي المقترح (23) موضوعاً تدريبياً، كانت درجة الاحتياج للتدريب عليه مرتفعة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق ببناء البرنامج التدريبي مع دراسة أبو الكشك (1996) ، وأبو غزلة (2005) .

وقد اختلف البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية عن باقي البرامج في عدد الموضوعات التي تناولها وفي طبيعته، والفئة المستهدفة من التدريب.

## التوصيات:

استناداً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:

1. اعتماد البرنامج التدريبي المقترح وتطبيقه على رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية، التي أظهرتها تقديرات رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية وبدرجة مرتفعة.
2. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية والمقارنة بينهما.
3. تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.
4. تكثيف الدورات التدريبية لرؤساء الأقسام، وذلك تماشياً مع التطورات العالمية الحاصلة في مجال الإدارة.
5. استقطاب الخبرات العالية للاستفادة منهم في مجال الإدارة.
6. تكثيف الابتعاث والدورات خارج المنطقة، أو خارج المملكة العربية السعودية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو الكشك، محمد.(1996). بناء برنامج لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
2. أبو غزلة، محمد.(2005). بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
3. البشري، قدرية.(2013). برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية للمديرين التربويين في مجلس أبوظبي للتعليم بناءً على حاجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
4. السهلي، أحمد.(2010). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمهارات القيادية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
5. الطنجي، سالم.(2008). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
6. عويدات، عبد الله.(1999). المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: مؤسسة عبد الحميد شومان.
7. الفوطه، عيد.(2002). واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
8. قاسم، جميل.(1999). التدريب والتطوير: الفلسفة والتطبيق. دبي: دار الكتاب الجامعي.
9. مرزا، هند.(2004). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
10. مصطفى، يوسف.(2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.

11. المعاينة، رقية.(2007). الأرجونوميكا هندسة البشر.عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
12. المنصور، محمد.(1999). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
13. وزارة الاقتصاد الوطني والتخطيط السعودية.(2008). منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام.الرياض، السعودية.
14. ياغي، محمد.(2002). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.جامعة الملك سعود، الرياض السعودية.
15. الياور، عفاف.(2005). التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة.القاهرة: دار الفكر العربي.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Adamik, R.(2003) .*The practice and theory of multilayer feedback evaluations in public sector management.*University of La Verne, DAI- A 63/ 12, 4377.
2. Hunt, D.(2004) .*Exploring Training Function Deployment (TFD) : Anew approach to professional Development in Education.*University of Wisconsin – Madison, *Dissertation Abstracts International*, www. Worldcatlibraries.org.
3. Ibrahim, N.(2014) .*Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya*, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (9) , 291- 301
4. Kanan, H.(2002) .*Assessing the roles and the training need of the education superintendents in newly emerged countries Palestine as a case study.**Dissertation Abstracts International*, A 63/ 5, O.P.1647, Nov, order on AAC 3052888 reques.
5. Peckford, L.(2001) .*Leadership training in human resource development. canda, Newfoundland and Labrador*, *Dissertation Abstracts International*, Royal Roads University.