

الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني

والتدريب المهني بمدينة إب

د. نبيل أحمد محمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية، جامعة إب

د. علي عبد الله محمد الشاوش

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المساعد

كلية التربية، جامعة إب



مجلة القلم

(علمية - فصلية - محكمة)

الرقم الدولي

(ISSN 2410-5228)

تصدر عن جامعة القلم

للعلوم الإنسانية والتطبيقية

مدينة إب

الجمهورية اليمنية

www.alkalm.net

Abstract

This study aims at identifying the training needs of the managers of administrations in the Technical Education and Vocational Training Office, Ibb City. The study adopts the qualitative and ethnographic approach. It also makes use of a free and in-depth interview as an instrument for collecting the data. (12) managers were chosen as the participants of the study. The researchers were in constant contact with the study in its natural context, listening to the participants, giving them enough time to provide their opinions without interruptions, and establishing relations with them based on respect.

The researchers use the qualitative content analysis for analyzing the data, classifying the interview data into five axes: planning, organization, communication, human relationships and decision-making. The study comes up with several findings the important of which are:

- 1.The managers of administrations need training on planning skills.
- 2.The managers of administrations need training on organization skills.
- 3.The managers of administrations need training on communication skills.
- 4.The managers of administrations need training on developing human relations skills.
- 5.The managers of administrations need training on decision-making skills.

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب، وقد استخدم البحث المنهج النوعي الإثنوگرافي، وبلغ عدد المشاركون في البحث (١٢) فرداً، كما استخدم البحث المقابلة الحرة المعمقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتحدد دور الباحثان في هذا البحث بمعايشة الحدث في موقعة الطبعي، والاستماع لكل المشاركين، وإعطائهم الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم دون مقاطعة، وإقامة علاقات احترام معهم. واعتمد البحث في تحليل البيانات التي تم جمعها على أسلوب تحليل المضمون الكيفي، وصنفاً بيانات تحليل المقابلة إلى خمسة محاور تتعلق بمهارات (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار)، وقد خلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها الآتي:

- ١- الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات التخطيط.
- ٢- الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات التنظيم.
- ٣- الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات الاتصال.
- ٤- الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.
- ٥- الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات اتخاذ القرار.

مقدمة البحث:

تشهد ظروف المنافسة وتزداد حدتها يوماً بعد يوم، وتنعكس تلك المنافسة على أداء المؤسسات أياً كانت. ونجاح أي مؤسسة مرهون بمدى توافر كادر بشري قادر على أداء المهام والأدوار المطلوبة منه، بما يحقق الاستثمار الأمثل والرشد لإمكانات وموارد المؤسسة المتاحة.

حيث أصبح العنصر البشري هو الثروة الحقيقية، والمتغير الأهم في عملية التدريب حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب (أبو النصر، ٢٠٠٧، ٢٤٢). كون التدريب يشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات والقدرات والطاقات واستثمارها، وتوظيفها بما يحقق عائداً أكبر (الزعي، ١٩٩١، ٧)، (حافظ، ١٩٩٦، ١٣). وتظهر أهمية التدريب على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين، وتحقق فوائد كبيرة منه. حيث تشير دراسة (عباس، ٢٠٠٣) إن اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، ويقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، كما أن التدريب يساعد على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد

نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح سياساتها العامة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم ومعرفتهم لأهدافها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين. ومن هنا تصبح عملية التدريب ضرورة ملحة لمعالجة مشكلة ضعف وقصور أداء الإداريين (إبراهيم، ١٩٨٥، ١٠٦). إلا أن نجاح عملية التدريب مرهون بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية. حيث تؤكد العديد من الدراسات بأن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة، كونها عنصر مهم لكل عناصر العملية التدريبية المتمثلة بتحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى التدريب ونشاطاته، وتقييم التدريب، وتساعد في التركيز على الأداء المحسن، وتوضح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة، وتوفير الجهد والوقت والمال (حمادات، ٢٠٠٦). وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يعتمد عليها في تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق التدريب، وإذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية، فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الأفراد ولا تحقق أهداف المؤسسة من التدريب، وعندها يصبح التدريب نشاطاً شكلياً هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال (أبو شيخه، ٢٠٠١، ٢٦٧). كما يعد تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الطريق السليم لتحديد المهارات اللازمة لرفع كفاءة المتدربين وهو الأسلوب الذي يمكن بموجبه قياس مستوى المتدرب قبل وبعد التدريب (ياغي، د.ت، ٧٤). والأساس المهم في صناعة التدريب (السكرانة، ٢٠١١، ٩٤).

وتأسيساً على ما سبق يصبح الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني مرحلة مهمة في تخطيط البرامج التدريبية، كون سد تلك الاحتياجات ضرورة ملحة تفرضها، طبيعة المهام والأعمال الإدارية الموكلة إليهم. ويأتي هذا البحث النوعي كمحاولة علمية متواضعة لاستقراء الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات، وتقديم الرؤى اللازمة لتطوير مهاراتهم ورفع كفاءة أدائهم بما يحقق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب.

مشكلة البحث:

تعد مشكلة ضعف الأداء لمديري الإدارات بمكتب التعليم الفني والتدريب المهني من المشاكل المؤرقة، ورغم الاعتراف المتكرر بأهمية إيجاد سياسات فعالة لتنميتها؛ إلا أن هناك جوانب قصور في صياغة وتنفيذ تلك السياسات، مما أثر على سوء استثمار تلك الموارد، لتحقيق رؤية مكتب التعليم الفني والتدريب المهني ورسالته وأهدافه. حيث أشارت بعض التقارير الرسمية بأن كثير من مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني ليسوا بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على مزاولة الأعمال الإدارية والفنية، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما ترتب عليه إعاقة للعمل الإداري وتطوره (الجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠٠٤/٢٠٠٥، ٣٧). الأمر الذي أثار اهتمام الباحثان ودفعهما أن يتخذا من هذه المشكلة موضوعاً لبحثهما، وذلك من خلال محاولة تشخيص الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري الإدارات لمهامهم وأعمالهم

الإدارية الموكلة إليهم، وتقديم المعلومات لمساعدة الجهات المعنية في تصميم البرامج التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب وفق أسس علمية.

ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال الآتي:

١- يمكن أن يسهم هذا البحث في لفت أنظار الباحثين نحو أسلوب الدراسات النوعية في تناول المشكلات والتعمق في تفاصيلها وأبعادها.

٢- ربما يسهم هذا البحث في تحديد الفجوة بين المهارات والقدرات الإدارية الحالية التي يمتلكها مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب، والمهارات والقدرات المرغوبة لمهامهم وأعمالهم الإدارية.

٣- قد يكشف هذا البحث عن جوانب النقص والقصور والضعف في معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني والتي تمثل احتياجات تدريبية فعلية وضرورية لهم.

٤- يمكن أن يقدم هذا البحث معلومات تساعد في تصميم برنامج تدريبي لمديري الإدارات بطريقة دقيقة وفق أسس علمية.

٥- ربما يساعد تطبيق البرنامج التدريبي لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بتطوير مهاراتهم ورفع كفاءة أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب.

حدود البحث:

يقتصر البحث على معرفة تصورات جميع مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب حول جوانب النقص أو القصور أو الضعف في المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات في أدائهم للمهام الموكلة إليهم خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

مصطلحات البحث:

١- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "معلومات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية" (الكبيسي، ٢٠١٠، ١٠٠).

٢- وتعرف بأنها "مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية أو الفنية التي يحتاجها الفرد، ويتطلبها العمل في المنظمة (العريقي، ٢٠٠٥، ٢٦١).

٣- كما تعرف بأنها "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج" (عليوة، ٢٠٠١، ٢٣).

ويعرف الباحثان الاحتياجات التدريبية بأنها: تشخيص جوانب النقص أو القصور أو الضعف في المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات الإدارية لدى مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب من خلال المقابلة النوعية المعمقة، وتقديم الرؤى اللازمة لجعلهم قادرين على القيام بأدائهم الإداري بكفاءة وفعالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا المحور عرض الإطار النظري المتعلق بموضوع الاحتياجات التدريبية، فضلاً عن عرض الدراسات ذات الصلة بموضوع.

أولاً: الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفهوم الاحتياجات التدريبية، وأهميتها، وخصائصها، وفوائدها، وطرق وأساليب تحديدها، والصعوبات التي تواجه تحديدها.

١. مفهوم الاحتياجات التدريبية: يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، ومدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب وكافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها.

ونظراً لأهمية الاحتياجات بوصفها شرياناً أساسياً في التدريب، فقد نالت اهتمام الباحثين والمختصين في التدريب، فتناولوها من جميع جوانبها. فالاحتياجات التدريبية تعرف بأنها: مجموعة التغيرات المطلوبة، لرفع كفاية الأداء الحالية، والمستقبلية، بالنسبة للمنظمة والأفراد، وذلك عن طريق زيادة المعلومات، والمهارات، وتغيير اتجاهات، مما يؤدي إلى تحسين في الأداء، وتغيير في نتائج العمل النهائية (حسني، ١٩٧٦، ٧). ويرى العزاوي أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يعني "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية والمعارف والمهارات الفنية (العزاوي، 2006، 93). وتعرف بأنها: وجود اختلاف وتناقض في أداء الفرد، أو المؤسسة في أي من المعارف أو المهارات، أو الاتجاهات، وقد يكون هذا الاختلاف والتناقض حالي، أو مستقبلي، بين الوضع القائم، والوضع

المرغوب فيه (شيبان، ١٩٩٠). وتعرف بأنها " المؤشر المهم، والحساس الذي يقوم بتوجيه العملية التدريبية التوجيه الصحيح، ضمانا للوصول إلى تدريب فعال " (ياغي، ١٩٨٣).

٢. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرنامج التدريبي وذلك للأسباب التالية: (الحلي، ١٩٨٢، ٧٣).

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية هو عنصر مهم لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها: عملية تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي.
ب. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء المحسن وهو الهدف الأساسي من التدريب في المنظمات.

ج. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

د. توفير الجهد والوقت والمال.

كما يؤكد الكبيسي (٢٠١٠، ١٠٥-١٠٦) أن الفوائد من تحديد الاحتياجات يمكن أن تتحقق إذا كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. الأساس لفرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.

٢. المرشد في عملية تصميم البرامج التدريبية.

٣. تشكل دليلا لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع المفردات واختيار الطرائق والتقنيات.

٤. المنطلق لتحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية.

٥. الدليل لتقويم البرامج التدريبية.

٦. الأساس لتحديد الفئات والأشخاص المستهدفين في التدريب.

٣. أنواع الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية في أي مؤسسة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية: (أبو شيخه، ٢٠٠٠، ٢٦٨).

أ. احتياجات عادية: تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى.

ب. احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص: فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

ج. احتياجات غير تقليدية: عندما تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة، تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، أو عدم القدرة على الإبداع، أو عدم مواكبة متطلبات البيئة.

٤. **خصائص الاحتياجات التدريبية:** تتصف الاحتياجات التدريبية في المنظمات بعدد من الخصائص من أهمها الآتي: (أبو شيخه، ٢٠٠١، ٢٦٩).

أ. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول، كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسعت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

ب. اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

ج. صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة، لاستيعاب التعديلات المحتملة.

د. صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها، ويمكن تصنيف هذه الأهداف وفق الآتي:

- **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية.

- **أهداف حل المشاكل:** وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

- **أهداف ابتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لإغراض مساندة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

٥. **تخطيط الاحتياجات التدريبية:** إن نقطة البدء في تحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي يجب أن تبني على أساس استراتيجي، فإن الغايات والأهداف التنظيمية تحدد عوامل النجاح ومعايره، كما تمكن من بيان المجالات الفعلية، والمحملة لنقاط الضعف الواجب التدخل لعلاجها عن طريق التدريب. ويمكن بيان أهم المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية من خلال ارتفاع معدلات دوران العمالة، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات في الوظائف، وتغير التشريعات والقوانين، والتنمية الاقتصادية للمؤسسة، والتجهيزات الحديثة في

بمجال العمل، الضغوط السوقية، والسياسات الاجتماعية، وطموح العاملين، انحرافات الأداء، وعدالة الفرص المتاحة للعاملين (المغربي، ٢٠٠٧، ١٩٧-١٩٨).

٦. مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية: يتفق معظم الكتاب والباحثون حول مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي يمكن تحديدها بالآتي: تحليل المنظمة أو التنظيم، وتحليل العمل، وتحليل الفرد (عليوة، ٢٠٠١، ٢٤).

أ. تحليل المنظمة أو التنظيم:

ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة، بحيث تغطي هذه الدراسة الآتي: (أبو شيخة، ٢٠٠٠، ٢٧٢).

١. الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أمها مبرر وجودها، والأساس في استمرارها، وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد على تحقيقها.

٢. الأهداف المستقبلية التي تعتمز المنظمة تنفيذها: وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.

٣. الهيكل التنظيمي: ويتضمن تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصالات، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.

٤. المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالإستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي العاملين.

٥. القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، والتعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، تقاعد، إصابات عمل، وفاة، فصل).

٦. مؤشرات الكفاءة: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في مواردها المختلفة.

ب. تحليل العمل: ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها لإشغال وظيفة محددة (أبو شيخة، ٢٠٠١، ٢٧٣).

ج. تحليل الفرد: يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، فعملية التحليل هنا

تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها (أبو شيخة، ٢٠٠١، ٢٧٣). ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بأحد الأنواع الآتية: (عليوة، ٢٠٠١، ٥٩-٦٠).

١. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المنظمة أو الظروف المحيطة بها، وكذلك تشمل هذه الفئة من الاحتياجات المعلومات المتعلقة بأساليب والنظم الإدارية والإنتاجية.

٢. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض أفراد المنظمة أو جميعهم وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في أنواع محددة من الأعمال.

٣. احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات بالمنظمة وذلك كما في حالات تعديل سلوك القادة الإداريين في تعاملهم مع المرؤوسين، والتدريب من أجل نشر العلاقات الإنسانية المنظمة.

٧. **مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية:** تتعدد مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية، ويمكن الاعتماد على مدخل واحد منها أو أكثر للتعرف على تلك الاحتياجات، وكلما تعددت المداخل كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أكبر، ومن هذه المداخل: (المغربي، ٢٠٠٧، ٢٠٢-٢٠٣).
أ. **معدلات الأداء وتقارير الكفاءة:** يقوم هذا المدخل على استخدام عدداً من المعدلات والمؤشرات العامة الفردية أو الجماعية يساعد في كشف الاحتياجات التدريبية، وكل معدل من هذه المعدلات يمكن تحليله إلى عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية، منها:

-معدلات الموارد البشرية وتمثل بـ معدلات (أداء الأفراد، ودوران العمل، والغياب، وإصابات العمل، والشكاوى، والتمارض، وتقارير الكفاءة).

-معدل الزيادة في الإنتاج: معدلات (الفاقد، والأعطال والصيانة، والجودة، واستخدام الطاقة، والإنتاج، والأداء الفعلي مقارنةً بالمستهدف).

-معدلات التكاليف: (معدل تكلفة الوحدة، ومتوسط التكاليف الإدارية، والتكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة، ومتوسط التكاليف البيعية والتسويقية، وتكاليف المواد، وتكاليف العمال).

-معدلات التسويق والمبيعات: (معدل دوران المخزون، ومتوسط فترة التحصيل، ومتوسط عدد منافذ التوزيع لكل مندوب، ومعدلات البيع لكل مندوب ولكل منظمة ولكل فترة زمنية).

ب. **التحليل المتكامل للتنظيم:** يتناول تحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً، والهدف من تحليل التنظيم تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب

والنمية، ويشمل تحليل التنظيم عدة جوانب هي: تحليل الأهداف وتحليل الخريطة التنظيمية وتحليل السياسات والأعمال والأنشطة للفرد.

ج. الاستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير: آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداً، وآراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وتقارير أجهزة الرقابة، والملاحظة أثناء العمل.

٨. مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية وتنوع، ولعل من أهم المناهج العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية: (توفيق، ٢٠٠٦، ٢٥).

أ. المنهج التقليدي: ويشمل هذا المنهج العديد من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ولكنه يركز على أربعة أساليب وهي:

١. الأسلوب الأول ويعتمد على مسح الاحتياجات التدريبية ويعتبر مدخلاً لتحديد المعرفة والمهارة ولا يرتبط بالأداء الفعلي للفرد.

٢. الأسلوب الثاني ويركز على دراسة المقدرة والكفاءة وتحديد المقدرة ولا يربط هذا الأسلوب بين الأداء والتدريب.

٣. الأسلوب الثالث ويركز على تحليل المهمة ويهتم بمخرج المهمة.

٤. الأسلوب الرابع مدخل تحليل الأداء ويركز على مخرجات الوظيفة ومخرجات العمل والمهارات التي يمكن إكسابها لكل وظيفة.

ب. المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات التدريبية: ويهدف هذا المنهج إلى التفرقة بين المواقف التي يجدي فيها التدريب والمواقف التي لا يجدي فيها التدريب، وبهذه الطريقة يتم ترشيد الجهود التدريبية. وينفذ هذا الأسلوب بسبع خطوات هي: (توفيق، ٢٠٠٦، ٢٥).

-تحديد نواحي القصور في الأداء.

-تصنيف المشكلات حسب المستوى (الفرد، الوظيفة، المنظمة)، والسياسة العامة للمنظمة.

-تصنيف المشكلات حسب مصدرها أو سببها مثل نقص المهارة ونقص الدافع وأثر العوامل البيئية.

-تصنيف المواقف حسب درجة المخاطر التي تواجه العائد المتوقع من التدريب. فمثلاً يمكن معالجة مشكلات الأداء بالتدريب ولكن من المستبعد معالجة مشكلة في السياسة العامة بالتدريب، وهنا

يتم فرز المشكلات التي يمكن معالجتها بالتدريب.

-تصنيف المواقف حسب احتمالية التغيير في العناصر المكونة للموقف، وهي أربعة مجالات (الأفراد،

والموارد، الأهداف، الإطار المؤسسي).

-تصنيف المواقف حسب الإطار الزمني ويشمل توقيت الحاجة لتحقيق العائد من التدريب وتوقيت ظهور العائد من التدريب وفترة الإبطاء بين ظهور الحاجة وظهور العائد تحدد الفعالية وزيادة الفترة تعبر عن عدم الفعالية.

-تحديد ماهية الاحتياجات التدريبية على ضوء الخطوات السابقة من حيث مواقع الاحتياج التدريبي، وحجم الفجوة التدريبية من حيث العدد والفترة الزمنية والمحتوى التدريبي من حيث المعارف والمهارات المطلوبة.

٩. أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية: تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها، وفيما يلي عرض لهذه الطرق والأساليب: (توفيق، ١٩٩٤، ١٥٧)، (أبو شيخه، ٢٠٠١، ٢٧٢)، (العريقي، ٢٠٠٥، ٢٦٦).

أ. الملاحظة: يعد أسلوب الملاحظة سلوكاً هادفاً في جمع المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتضمن هذه الطريقة أربع عمليات سيكولوجية هي: الانتباه، والإحساس والإدراك والفهم. كما تصنف الملاحظة إلى مباشرة إذا شعر الشخص أن سلوكه مراقب، وغير مباشرة عندما يراقب الشخص دون أن يعلم بأن سلوكه مراقب.

ب. المقابلة: مثل المقابلة مواجهة شخصين بين المكلف بجمع البيانات التدريبية والمتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومن مزاياها: أنها تعطي المتدربين فرص كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات.

ج. الاستبيان: والاستبيان يمثل استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويقوم بوضعها خبير التدريب، ليتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية، وعلى أن يعد الاستبيان وفق شروط الإعداد ومنها وضوح الأسئلة بحيث تلي الغرض الذي وضعت من أجله.

د. الاختبارات: وهذه الطريقة قد تكون شفوية أو تحريرية بحسب ما يراها خبراء التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتستخدم هذه الطريقة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء.

هـ. تحليل المشكلات: وهذا الأسلوب يسعى إلى التعرف على السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يقوم التدريب بعلاجها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه يعطي نفس نتائج المقابلة.

و. تقويم الأداء: وهذه الطريقة تعطي مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز والأسباب التي أدت إلى عدم إنجازها كما أنها تبين مدى حاجة العاملين إلى التدريب.

ز. دراسة التقارير والسجلات: وهذه الطريقة تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة أنها تظهر المشكلات في الأداء لكنها لا تبين أسباب هذه المشكلات، ولا تنسم هذه الطريقة بالموضوعية مما يؤدي إلى ضعف الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

١٠. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية: ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطوطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمتهم، أهمها: عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية (needs) وبين الرغبات التدريبية (wants)، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص أو رغبات رئيسة في الالتحاق. يمثل هذا البرنامج، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة، وعدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية، وتحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى يؤدي إلى تكرار الجهود، والاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية ما، والاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العملية، والتركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق (أبو شيخه، ٢٠٠١، ٢٧٤-٢٧٥):

١١. معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية: عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهنا معوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة ومحددة، وأهم هذه المعوقات الآتي: عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي، وعدم وعي إدارات المنظمة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، والسرعة في تنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات، الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، عدم دعم إدارة المنظمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مادياً، إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة (بطاينة، ٢٠٠٣، ٣٦). وعدم النظر إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها نشاط تعاوني، والنظر إلى الاحتياجات التدريبية بأنها واحدة متكررة بنفس النمط، وعدم تعاون العامل الذي يؤدي العمل، حيث يعتبر العامل مصدراً أساسياً في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياج التدريسي (الصبري، ٢٠٠٩، ١٩٦).

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت الدراسة عدد من الدراسات التي لها صلة بموضوعها، وقد تم عرض هذه الدراسات تصاعدياً حسب تاريخ الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

١) دراسة (شيان، ١٩٩٠): هدفت إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري، وكذلك الوقوف على الواقع العملي لتخطيط التدريب، والوقوف على المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الجهاز الإداري العماني، وتألّفت عينة الدراسة من جميع وحدات التدريب في الوحدات الحكومية والبالغ عددهم (٤٨) وحدة حكومية، وكان من أهم نتائج الدراسة: -عدم دقة الاحتياجات التدريبية للجهات الحكومية. -غياب الالتزام التام بالاحتياجات التدريبية. -اعتماد الجهات الحكومية الوسائل المختلفة في تحديد الاحتياجات، مع تفاوت درجة الاعتماد على كل أسلوب.

٢) دراسة (carter, 1990): اهدف منها التركيز على الاحتياجات التدريبية المستقبلية لمراقبي إدارات التعليم الصغيرة في واشنطن، وتألّفت عينة الدراسة من جميع المراقبين بولاية واشنطن وعددهم (٢١٠) مراقب، وكان من أهم النتائج: أنه بالرغم من أن المراقبين يشعرون بحاجتهم للتدريب أثناء الخدمة، إلا أن معظم إدارات التعليم التي يعملون بها لا يتوفر لديها برنامج حسن الإعداد للتدريب أثناء الخدمة.

٣) دراسة (الزعبي، ١٩٩١): هدفت إلى كشف الاحتياجات التدريبية لدى مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، والتعرف على البرامج التي اشتركوا فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٨) فرداً، موزعين على فئتين هما: مديرو الدوائر، وعددهم (٥٢) مديراً ومديرة، ورؤساء الأقسام، وعددهم (١٢٦) رئيس قسم.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة، للتدريب على المهارات الإدارية المتعلقة بالمجالات الستة وفق الترتيب التنازلي: التخطيط، والقيادة، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتنظيم والتنسيق، والرقابة وتقييم الأداء، والاتصالات.

٤) دراسة (burks, 1992): حول استخدام البنى التنظيمية (الهياكل) لتحديد الحاجة إلى التدريب لتطوير المهارات القيادية لأعضاء مجلس ولاية تنسي، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو القيادة من خلال البنية التنظيمية والموارد البشرية، والسياسية للكشف عن حاجاتهم التدريبية للقيادة، وتكونت عينة البحث من (٢٨٣) فرداً موزعين على (٢١) مؤسسة تعليم عالي، ومن أهم نتائج الدراسة: -الحاجة إلى تطوير القيادة الإدارية في جميع أجزائها، ومكوناتها.

٥) دراسة (Kask, 1992): هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية، وذلك لتحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها، لتحقيق

فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين ، وقد شملت عينة الدراسة ٢٥% من مجتمع الدراسة. أما بالنسبة لوسيلة جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستبانة التي تكونت من ثلاثة مجالات، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي: وجود اختلاف في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدريب عليها.

٦) دراسة (إدريس، ١٩٩٢): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم، كما يراها مديرو العموم، ومديرو الإدارات، وقد تألفت عينة الدراسة من (١٣٨) إدارياً موزعين على فئتين هما فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (٥٢) مديراً ومديرة، وفئة مديري الإدارات وعددهم (٨٤) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث في دراسته استبياناً تضمن (٥٦) فقرة توزعت على سبعة مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود حاجة عالية لدى أفراد عينة الدراسة للتدريب على المهارات الإدارية التي اشتملت عليها مجالات الدراسة السبعة وفق الترتيب التنازلي التالي: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة، التنسيق، التنظيم، التخطيط، الاتصال.

٧) دراسة (يوسف، ١٩٩٥): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارات الوسطى في ديوان وزارة التربية العراقية، والمديريات العامة للتربية في كل المحافظات، وقد تكونت عينة البحث من (٦٠) فرداً ممن يشغلون مناصب مدير قسم من الأقسام المختلفة في ديوان الوزارة، والمديريات العامة في المحافظات كافة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن حاجات مديري الأقسام تتضح بشكل واضح في مجال التخطيط، وعملية اتخاذ القرارات، وتخطيط العمل.
- حاجة مديري الأقسام للتدريب على المهارات القيادية، ومهارات التنظيم.
- الحاجة لدى مديري الأقسام للتدريب على مهارات إدارة الوقت.
- الحاجة لدى مديري الأقسام للتدريب على الرقابة والمتابعة والعلاقات الإنسانية.

٨) دراسة (Pfau, 1997): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا، وتمثلت عينة الدراسة من (٤٧) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتضمنت (٥٥) فقرة موزعة على (١٣) مجال، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي: أن جميع المهام والمجالات المحددة بالبحث تعد احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس.

٩) دراسة (christian, 2001): هدفت إلى تحليل الطرق المستخدمة من قبل خبراء التدريب في West Virginia لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وكذلك الطرق المستخدمة في تقييم فعالية التدريب، وشملت هذه الدراسة على عينة عشوائية من (٤٢٩) خبير تدريب يعملون في منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية العاملة في West Virginia في الولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحث بتصميم استمارة لهذا الغرض. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية

على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد فقط، ويتم مراعاة الوصف والتوصيف الوظيفي، وكذلك التغيير الحاصل على الوظيفة، وضعف مراعاة المسار الوظيفي، وضعف مراعاة نتائج تقييم الأداء.

١٠ دراسة (clarke, 2003): قام بدراسة سياسات تحليل الاحتياجات التدريبية في أقسام الخدمة الاجتماعية في المملكة المتحدة، واستخدم منهج التثليث في جمع البيانات، حيث قسم عينته إلى ثلاثة أقسام (القسم الأول: ويشمل مسؤولي الرعاية وصمم استبانته لـ ٥٩ فرداً منهم، والقسم الثاني: المدراء ومساعدتهم واستخدم مجموعة مركزة من ٨ مدراء، والقسم الثالث: المدراء العامون واستخدم المقابلات شبه المنظمة مع ٨ مدراء عامون، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن سياسات المنظمة (الاهتمام الشخصي وعلاقات الصراع والقوة داخل المنظمة) تؤثر في مصداقية المعلومات التي نحصل عليها من المدراء والمرؤوسين أثناء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبينت نقص خبرة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية، وقدمت الدراسة إطار عمل لمساعدة الأفراد القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعدهم في تحديد متى وكيف يمكن لسياسات المنظمة أن تؤثر في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

١١ دراسة (أبوقفة، ٢٠٠٣): هدفت للتعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أثر الوسائل والأساليب التي تتبعها هذه المصارف في تحديد احتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وصممت الباحثة استبانته، واستعانت بأسلوب المقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود وعي لعملية التدريب وأهميتها، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأسلوب علمي دقيق وسليم، وعدم وجود الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مجال التدريب في المصارف، وأن اختيار المتدربين للبرامج التدريبية لا يتم وفقاً لاحتياجاتهم الفردية والوظيفية، وإن موازنات غير كافية، وكذلك عدم وجود تحليل موضوعي للوظيفة، وعدم الأخذ بنتائج تقويم الأداء، وعدم تقويم البرامج التدريبية السابقة.

١٢ دراسة (عبد الله، ٢٠٠٨): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب مديريات التربية والتعليم في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت أداة البحث بالاستبانة، وتكون مجتمع البحث من (٢٣٠) مديراً، وتحددت عينة البحث (٦٢) مديراً، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود درجة احتياج كبيرة جداً لتدريب المدربين على الكفايات الإدارية شملت (٣٨) مجال، ووجود (١٦) كفاية إدارية يحتاج المدربين للتدريب عليها بدرجة كبيرة.

١٣ دراسة (القبايطي، ٢٠١٠): هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم. وشملت عينة البحث (105) إدارياً، منهم (29) مديراً، و (76) وكلاء، يمثلون مجتمع البحث كافة. قام الباحث ببناء استمارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، تضمنت (8) مجالات، هي: (التخطيط - التنظيم - الإشراف - العلاقات

الإنسانية - الاتصال - اتخاذ القرار - علاقة المدرسة بالمجتمع - التقويم)، وتضمن كل مجال (10) فقرات. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية : هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة في كثير من جوانبه، وخاصة فيما يتعلق بتحديد مشكلة البحث، وصياغة هدف البحث، ووضع حدود البحث، وبلوره إطاره النظري، غير أن البحث الحالي يتميز عن هذه الدراسات في الجوانب الآتية:
- أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي، بينما البحث الحالي استخدم المنهج النوعي الإثنوغرافي.
- أن معظم هذه الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع البحث، بينما البحث الحالي استخدم المقابلة النوعية المعمقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع.
- أن معظم هذه الدراسات جرى فيها تفاعل الباحثين مع أفراد مجتمع البحث بطريقة غير مباشرة، بينما البحث الحالي جرى فيها تفاعل الباحثان مع المستجيبين بطريقة مباشرة، وبموقف طبيعي.
- أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على الأساليب الإحصائية في عرض وتحليل النتائج، بينما أعتمد البحث الحالي على تحليل المضمون في عرض وتحليل النتائج.

منهجية البحث:

أستخدم الباحثان المنهج النوعي الإثنوغرافي، القائم على دراسة التفاعل المباشر بين الباحثان والأفراد المشاركين في البحث.

موقع البحث: موقع البحث الأساسي هو مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب، ويعد أحد المكاتب التنفيذية بالمحافظة، ويتولى عملية الإشراف والمتابعة على عدد من المعاهد المهنية والتقنية المنتشرة ببعض المديريات التابعة له، والتي تستقبل الطلبة بعد المرحلة الإعدادية في المستوى المهني، والطلبة بعد الثانوية العامة في المستوى التقني، ويقع على امتداد الخط المؤدي من مفرق ميثم إلى جامعة إب وملعب ٢٢ مايو. وقد حصل الباحثان على موافقة مدير عام المكتب لجمع البيانات اللازمة من الأفراد العاملين بالمكتب، كما أبدى استعداده لتقديم التسهيلات اللازمة للباحثان، وتحديد المواعيد الزمنية للبدء بإجراء المقابلة مع الأفراد المعنيين.

دور الباحثان في البحث: تحدد دور الباحثان في هذا البحث بإجراء المقابلات المعمقة الفردية مع الأفراد المشاركون في البحث، ومعايشة الحدث في موقعة الطبيعي، والاستماع لكل المشاركين، وإعطائهم الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم، وإقامة علاقات الثقة والاحترام معهم، والتميز بين المعلومات حسب ارتباطها بالبحث.

مجتمع البحث: اعتمد الباحثان في اختيار مجتمع البحث على إستراتيجية المعاينة الشاملة التي تعني " اختيار جميع الأفراد الذي يمثلون حالة ما، أو تتوفر لديهم جميع الخصائص والصفات المدروسة" (Patton, 2002, 243). نظراً لصغر حجم أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (١٢) فرداً، فقد تم دراسة كل فرد من مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني، بعد تحقق الباحثان من توفر لديهم المعلومات الغنية حول موضوع البحث، وقد أبدوا استعدادهم لإجراء المقابلة والالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة، وتقديم المعلومات الكافية. وهذا العدد هو العدد الموصى به في الدراسات المعتمدة على المقابلات المعمقة التي يشترط في إجرائها أن تتراوح عينتها بين (١٠ - ١٥) فرداً (زيتون، ٢٠٠٦، ٢٠٠).

إستراتيجية جمع البيانات: استخدم البحث إستراتيجية المقابلة الحرة المعمقة والفردية مع أفراد مجتمع البحث، واعتمد أسلوب المقابلة شبه المقتنة، حيث تم تحديد الأسئلة مسبقاً، وتغيير تسلسلها أو حذف بعض الأسئلة أو إضافة أسئلة أخرى، وذلك وفقاً لخرجات المقابلة، وقد تم اعتماد هذا الأسلوب من أساليب المقابلة شبه المقتنة لغاية إجراء المقارنة بين إجابات أفراد مجتمع البحث لغرض الوصول إلى نتائج محددة قدر الإمكان فيما يخص وجهات نظر المستجيبين، كما تم تسجيل هذه المقابلات في سجل خاص لغايات مراجعتها وتنقيحها وكتابة الملاحظات الأولية حولها. إذ وفر هذا الأسلوب للباحثان تفاعلاً شخصياً مع الأفراد المشاركين أتاح لهما طرح الأسئلة وفق متطلبات الموقف، وحسب تسلسل المعلومات، والاستيضاح والتحقق من فهم وجهة نظرهم للظاهرة المدروسة كما هي عليه في الواقع. وقد سارت إجراءات المقابلة على النحو الآتي:

- ١- تعريف أفراد مجتمع البحث بالباحثان، وأنها أعضاء هيئة تدريس في كلية التربية جامعة إب.
 - ٢- تعريف أفراد مجتمع البحث بموضوع البحث، وأن البحث يستهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم.
 - ٣- تعريف أفراد مجتمع البحث بأن الباحثان قد حصلوا على الموافقة اللازمة بإجراء البحث، وتحديد موعد المقابلة.
 - ٤- أخبر الباحثان أفراد مجتمع البحث بأن المدة المقررة لمقابلة كل فرد ساعة، وعما إذا رغبوا بمدة أقل، وقد أبدوا موافقتهم.
 - ٥- أشار الباحثان إلى أن الآراء التي سيعرضها أفراد مجتمع البحث سوف توثق ضمن مصادر البيانات.
 - ٦- أبلغ الباحثان أفراد مجتمع البحث أنهما سوف يستخدمان آلة التسجيل لتوثيق المقابلة، وإذا ما كانوا يمانعون من استخدام آلة التسجيل، وقد أبدوا جميعاً ممانعتهم للتسجيل.
 - ٧- شرع الباحثان بطرح الأسئلة على أفراد مجتمع البحث، وأعطى أفراد مجتمع البحث الوقت الذي يريدون للإجابة دون مقاطعة، حيث وزع الباحثان الأدوار بينهما بالتناوب في طرح الأسئلة أو تدوينها.
- الفترة الزمنية لجمع البيانات:** نظراً لطبيعة البحث النوعي الحالي فقد استغرقت عملية جمع البيانات والمعلومات الفترة الزمنية من ٢٠١٦/٢/٢٠ وحتى ٢٠١٦/٥/٢٥ م.

صدق البحث: لما كان البحث النوعي غير معني باختيارات معيارية، فالغالب أن يحدد البحث ذاته طبيعة التحقيقات التي يحتاجها (أبو زينة وآخرون، ٢٠٠٧، ١٤٥). وبناء على هذا فقد استنبط الباحثان "الصدق النظري" (Theoretical Validity) لبحثهما من خلال علاقة الاتساق بين دلالات ومؤشرات الأدب النظري والدراسات السابقة للظاهرة المدروسة، وعملية تفسير النتائج، والذي يمكن للباحثان التعبير عنه بالمعقولة النظرية للنتائج. إضافة إلى أن الباحثان استنبطوا "الصدق الاتصالي" (Communicational Validity) لبحثهما من خلال توافر التوافق النسبي بين آرائهما في التحليل

لأبعاد الظاهرة المدروسة، وقابلية التعميم للنتائج على مجتمع البحث.

ثبات البحث: يستخدم البحث النوعي "البيان البحثي الدقيق" الذي يقوم به كل من يقرأ البحث، إذ يفحص كلا من العملية والمنتج المتصل بالبحث للتحقق من توافقهما (زيتون، ٢٠٠٤، ٢٤٨). وقد عمل الباحثان على تحقيق الثبات من خلال توفير تفسيرات وتوضيحات متعددة للمعني من خلال استقراء مدى الاتساق في آراء المستجوبين من أفراد مجتمع البحث.

استراتيجيات تحليل البيانات: اعتمد الباحثان في جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية لمجتمع البحث على مراجعة مهام واختصاصات مديري الإدارات وفق اللائحة التنظيمية للمكتب، وإجراء المقابلة النوعية المعمقة لمعرفة مستوى أدائهم لمهامهم وواجباتهم، إذ صنفا بيانات المقابلة إلى فئات مبدئية، وحينما اكتملت هذه الفئات في إطار السؤال الرئيسي للبحث ومؤشرات الأداء التي شكلت المحاور الرئيسة للفئات، بدأ الباحثان في عملية التحليل. واستخدم الباحثان أسلوب تحليل المضمون الكيفي في مفهومه الدلالي الذي يعني كما ذكر (الجندي، ٢٠٠٥، ١١٠) "فحص العلاقات بين المفاهيم وليس مجرد تكرار المفهوم والتعبير عنه كميًا".

عرض ومناقشة النتائج

من خلال استقراء وقائع المقابلة النوعية المعمقة حول الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب، صنف الباحثان إجابات المشاركين في المحاور الآتية:

المحور الأول: التخطيط.

فيما يتعلق بممارسة عملية التخطيط أكد معظم المستجوبون غياب ممارستهم لعملية التخطيط من خلال قولهم "أنهم يعملون دون تخطيط"، وأشار أحد المستجوبين إلى ذلك المعنى بقوله "أمارس عملي دون تخطيط"، وأبدى أحد المستجيبين رأيه في ذلك السياق بقوله "أي تخطيط فالدولة كلها تسير على البركة". مما يجعلنا نصف أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بالتخبط والعشوائية. كما أفاد بعض المستجوبين إلى غياب إدراكهم لعملية التخطيط من خلال قول أحدهم "لا أدرك كيف أخطط عملي"، وأشار بعضهم إلى ذلك المعنى بقوله "لا أدرك خطوات التخطيط". بينما أشار بعض المستجيبين إلى نقص معرفتهم بعملية التخطيط بقوله "صراحة لا أعرف التخطيط"، وأشار بعضهم إلى ذلك المعنى بالقول "لا أعرف كيف أضع الأهداف ... والسياسات"، وذهب أحد

المستجيبين إلى القول " ليس لدي معرفة عن البرامج والأنشطة ... والخطط ". مما يشير إلى ضعف إلمامهم المعرفي حول محتوى التخطيط. فيما أبدى بعضهم موقفه تجاه التخطيط بقوله " لا أرى أن هناك داعي للتخطيط "، وأشار البعض منهم إلى ذلك المعنى من خلال قوله " مجرد كلام لا ينطبق على الواقع ". مما يعبر عن وجود اتجاه سلبي لدى المستجوبون نحو التخطيط يفصح عنه رفضهم وضعف قناعتهم المسبقة.

وفي ضوء ما سبق يتضح إجماع مديري الإدارات على تدني أدائهم في التخطيط لواجباتهم ومسئولياتهم، وضعف قدرتهم على وضع أهداف تترجم واجباتهم ومسئولياتهم الإدارية، وقصور في وضع السياسات التي تترجم الأهداف، ومن ضعف في وضع الخطط الكفيلة بتنفيذ تلك السياسات، ومن قصور في تحديد الأنشطة اللازمة، وضعف في إدراك أولويات تحقيق الأهداف، وضعف تقويم الخطط لتصحيح المسار، ويتطلب التدخل من قبل المسؤولين عن التدريب لحل هذه المشاكل، ومعالجة جوانب الضعف والقصور في أداء الإداريين.

المحور الثاني: التنظيم.

عبر بعض المستجيبين عن غياب عملية التنظيم في إداراتهم من خلال القول " نمارس العمل بعشوائية "، وأشار البعض الآخر منهم إلى ذلك المعنى بالقول " نعاني من تخطيط في عملنا "، كما جاء على لسان أحد المستجيبين ما يقارب نفس المعنى بقوله " المكتب سوق رعية ". وفيما يتعلق بعملية التنسيق بين العاملين عبر بعض المستجيبين عن ذلك بالقول " أواجه صعوبة في التنسيق بين رؤساء الأقسام ... "، وأشار البعض الآخر منهم إلى نفس المعنى بالقول " نعاني من مشكلة في التنسيق بين رؤساء الأقسام والمختصين ". أما فيما يتعلق بفصل المهام والاختصاصات فقد أجمع معظم المستجيبين على وجود تداخل فيما بينهم في المهام والاختصاصات إذ عبر أحد المستجيبين عن ذلك بقوله " يوجد تداخل بيننا في المهام "، وأشار أحد المستجيبين إلى نفس المعنى بقوله " نعاني من تضارب في الاختصاصات ... وتصادم واحتكاك في المسؤوليات "، وفي نفس السياق أكد أحد المستجيبين ما يشابه ذلك المعنى بقوله " لم تفصل اللائحة بين المهام والاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام ". وفيما يتعلق بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات فقد أشار بعض المستجيبين إلى تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين من خلال قولهم " أفوض بعض الصلاحيات وأحتفظ ببعضها ... أعطي العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات "، وذهب أحد المستجيبين إلى ما يشابه ذلك المعنى بقوله " لا أعتد كثيراً على رؤساء الأقسام والمختصين ".

وفي ضوء ما سبق يبدو من خلال أوصاف المشاركين تدني أدائهم لمهارات التنظيم لواجباتهم ومسئولياتهم، إذ يسيطر عليها التخطيط والعشوائية وجهل الإداريين بأسسه التي يقوم عليها، حيث يصفه الأفراد المشاركون بأنه يفقد للقدرة على وضع الأهداف، ويعاني من تداخل المسؤوليات، وضعف تفويض السلطات للآخرين، وقصور في تحديد الموارد والمصادر والتوقيتات الزمنية للأداء، وقصور التنسيق بين الأفراد، وضعف الإشراف على الأنشطة المختلفة.

المحور الثالث: الاتصال:

قد تكون عملية الاتصال كتابية أو شفوية مباشرة أو غير مباشرة داخلية أو خارجية، لنقل التوجيهات أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات بين مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام ومدير عام المكتب والمجتمع، وتتطلب تفاعل ومهارة عالية في الكتابة بوضوح، والاستماع بفعالية، والحديث بدقة، وتجنب الرطانة والكلام المبهم، والانفتاح الإيجابي، إلا أنها تحولت إلى عملية صراع شخصي داخل المكتب بين مدرء الإدارات وبعضهم البعض، وبين مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام، وبين مدرء الإدارات ومدير عام المكتب.

أكد جميع المستجيبين غياب عملية الاتصال الإداري داخل المكتب في مختلف الاتجاهات إذ يقول أحد المستجيبين "نعاني من غياب عملية الاتصال داخل المكتب"، ويضيف آخر في نفس السياق القول "ليس هناك تبادل للمعلومات بين مدرء الإدارات" علاوة إلى أن هذا المستجيب نفسه يشير إلى أن سبب ذلك بقوله "البعض يحتكر المعلومات ويعتبرها ملكاً خاصاً بعمله"، وعبر آخر عن غياب عملية الاتصال بقوله "عدم التعامل الخطي بيننا وبين الإدارة العليا"، وأشار آخر بقوله "وجود حواجز بيننا وبين رؤساء الأقسام" وأشار أحد المستجيبين إلى نفس الأفكار بالقول "نادراً ما يحدث تواصل بيننا وبين سوق العمل". ولم تقتصر ردود المستجيبين على وصف طبيعة الاتصال بل تعدت ذلك إلى الإفصاح عن وجود صراعات وخلافات داخل المكتب إذ أكد أحد المستجيبين ذلك بالقول "يوجد تأجيج للخلافات الشخصية بين العاملين داخل المكتب"، وأشار أحد المستجيبين إلى نفس السياق بقوله "كثرة الخلافات بين العاملين في المكتب"، وعبر أحد المستجيبين عن نفس المعنى بقوله "جلسات النقاش دائماً تنوء بالفشل" ويفسر مستجيب آخر سبب ذلك بقوله "غياب الاحترام المتبادل بين العاملين".

وفي ضوء ما سبق تجمع آراء المستجيبين أن واقع أداء مديري الإدارات في عملية الاتصال الإداري في حدودها الدنيا، وأن العمل فردياً يفتقر للنظرة الكلية، وتضعف روابط علاقات العمل البناءة، وزيادة في مشاكل العمل، ويزداد على ضعف الأداء، ويتطلب التدخل من قبل المسؤولين عن التدريب لحل هذه المشاكل، ومعالجة جوانب الضعف والقصور في أداء الإداريين.

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية

على وجه التقريب كانت إجابات جميع المستجيبين متفقة على غياب العلاقات الإنسانية داخل المكتب بشكل عام، ولدى مديري الإدارات بشكل خاص، إذ جاء على لسان أحد المستجيبين "العلاقات الإنسانية بيننا معدومة داخل المكتب"، وفي نفس السياق يقول أحد المستجيبين "ليس هناك احترام بيننا"، وعبر مستجيب آخر عن ما يشير إلى نفس المعنى بقوله "غياب العدالة في التعامل بيننا"، ويضيف مستجيب آخر القول "تقدم المصالح الشخصية على المصلحة العامة"، وفي نفس السياق يقول أحد المستجيبين "لا أشعر بأننا أسرة داخل المكتب"، ويضيف آخر ما يشير إلى نفس المعنى بقوله "الألفة والمودة والزمالة غائبة بيننا داخل المكتب". وفيما يتعلق بالمأم المستجيبين بمفهوم العلاقات الإنسانية، فقد أجمع المستجيبون إلى نقص معرفتهم بمضامين العلاقات الإنسانية وذلك من خلال قول أحدهم "لا أفهم ماذا تعني العلاقات الإنسانية"، ويضيف مستجيب آخر ما يشير إلى ذلك

المعنى بقوله " أشعر بضبابية حول هذا الموضوع". وفيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية (خارج المكتب)، تكاد ردود المستجيبين تجمع على أنها غائبة، فقد جاء على لسان أحد المستجيبين " لا يستل عنك زملائك خارج الدوام الرسمي"، ويضيف آخر القول " واجهت مشاكل وظروف قاسية ولم يقف إلى جانبي أحد من الزملاء"، وفي نفس السياق يقول أحد المستجيبين " تعرضت لحادث سيارة ولم يزورني أحد من الزملاء"، ويضيف آخر القول " الأتانية والمادية والخلاف تغلب على العلاقة بيننا في المكتب".

وفي ضوء ما سبق أكد المستجيبين غياب العلاقات الإنسانية في أداء مديري الإدارات، وافتقارهم إلى العمل الجماعي وتلاشي الروح المعنوية، وهذا يعني انخفاض دافعية العاملين في إنجاز مهامهم وواجباتهم، وعرقلة كثير من الأعمال، وزيادة المشاكل، وتغلب الطابع المادي على الجانب الإنساني، وبروز جوانب النقص والقصور والضعف لدى العاملين.

المحور الخامس: اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ القرار اختيار مدرك واعٍ لأفضل البدائل على أساس مجموعة من الخطوات المتتابعة، وفي ظل ما هو متاح من الإمكانيات البشرية والمادية ومن البيانات والمعلومات لتحقيق هدف أو حل مشكلة في مواقف معينة ضمن إطار الخطط والسياسات والاستراتيجيات للمؤسسات.

فقد أكد جميع المستجيبين افتقار أدائهم لعملية اتخاذ القرار، كما جاء على لسان أحد المستجيبين " أواجه صعوبة في اتخاذ القرار"، ويضيف مستجيب آخر ما يشير إلى ذلك المعنى بقوله " عدم قدرتي على البت في كثير من القرارات"، وفي نفس السياق عبر أحد المستجيبين عن نفس الفكرة بقوله " آلية اتخاذ القرار تغيب عني"، كما يبدى نفس المستجيب عدم اكترائه بعملية اتخاذ القرار بقوله " القرارات تخص الإدارة العليا"، وفيما يتعلق بغياب الإلمام والمعرفة بعملية اتخاذ القرار فقد أشار أحد المستجيبين إلى ذلك بقوله " أجهل صناعة القرار"، ويضيف مستجيب آخر القول " غياب معرفتي بطبيعة اتخاذ القرار"، ويعبر مستجيب آخر عن نفس المعنى بقوله " لا أعرف خطوات اتخاذ القرار". وعبر مستجيب آخر عن سبب ذلك بالقول " لم نتدرب على عملية اتخاذ القرار". وفيما يتعلق بضعف مهاراتهم في تحديد البدائل اللازمة لاتخاذ القرار فقد أكد أغلب المستجيبين ذلك، حيث جاء على لسان أحد المستجيبين " لا نمتلك مهارات تحديد بدائل اتخاذ القرار"، وفي نفس السياق عبر أحد المستجيبين ما يشير إلى نفس الفكرة بقوله " أجهل وضع عدد من الحلول لمشكلة تواجهني"، ويضيف مستجيب آخر ما يشير إلى ذلك المعنى بقوله " أجد صعوبة في اقتراح أكثر من حل لمشكلة ما"، ويكاد يجمع معظم المستجيبين بضعف قدراتهم في الموازنة بين بدائل اتخاذ القرار، حيث جاء على لسان أحد المستجيبين " لا أستطيع الترجيح بين حلول المشكلة"، ويضيف مستجيب آخر ما يشير إلى نفس الفكرة بقوله " أجهل عملية المفاضلة بين بدائل اتخاذ القرار"، وعبر أحد المستجيبين عن نفس المعنى بقوله " عملية اختيار أفضل الحلول معقدة".

وفي ضوء ما سبق يبرز الواقع ضعف قدرة مديري الإدارات على اتخاذ القرار، وقصور إلمام ومعرفة مديري الإدارات بطبيعة القرار، وتدني مهارة مديري الإدارات في الموازنة بين بدائل اتخاذ القرار، إضافة إلى ضعف مهارة

مديري الإدارات في اختيار أفضل بدائل اتخاذ القرار، مما يترتب عليه ضعف أداء مديري الإدارات، ويتطلب التدخل من قبل المسؤولين عن التدريب لحل هذه المشاكل، ومعالجة جوانب الضعف والقصور في أداء الإداريين.

الاستنتاجات:

لما كان تحديد الاحتياجات التدريبية أساس أي نشاط تدريبي، كونها تعد الخطوة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج التدريبية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق التدريب، والطريق السليم لتحديد المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات اللازمة لتحسين أداء العاملين للمهام والأعمال الموكلة إليهم، وتمكينهم من الاستثمار الأمثل والرشد لإمكانات وموارد مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني المتاحة. فإن غياب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها الكثير من جوانب النقص أو القصور أو الضعف في أداء العاملين، ويترتب عليها العديد من المشاكل والأعباء، وتستدعي الوقوف عليها واتخاذ التدابير اللازمة وفق أسس علمية، ومن خلال عرض ومناقشة النتائج يمكن استنتاج الآتي:

- ١ - الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات التخطيط.
 - ٢ - الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات التنظيم.
 - ٣ - الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات الاتصال.
 - ٤ - الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.
 - ٥ - الحاجة لدى مديري الإدارات للتدريب على مهارات اتخاذ القرار.
- ثالثاً: التوصيات:** في ضوء النتائج والاستنتاجات يوصى الباحثان بالآتي:

أ- توصيات تتعلق بمحور التخطيط:

- ١ - تطوير قدرات مديري الإدارات في وضع أهداف لمهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.
- ٢ - إكساب مديري الإدارات مهارات صياغة السياسات التي تترجم الأهداف لمهامهم وواجباتهم.
- ٣ - تطوير قدرات مديري الإدارات في وضع الخطط اللازمة لتنفيذ السياسات.
- ٤ - تنمية مهارات مديري الإدارات في تحديد الأنشطة اللازمة لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم.
- ٥ - إكساب مديري الإدارات مهارات تقويم مستوى تنفيذ الخطة.

ب- توصيات تتعلق بمحور التنظيم:

- ١ - إكساب مديري الإدارات مهارات صياغة أهداف لعملية التنظيم لأداء مهامهم ومسؤولياتهم.
- ٢ - تنمية مهارات مديري الإدارات في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لرؤساء الأقسام والمختصين.
- ٣ - رفع كفاءة أداء مديري الإدارات في حصر الموارد اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.
- ٤ - تطوير قدرات مديري الإدارات في تحديد التوقيتات الزمنية اللازمة لأدائهم ومسؤولياتهم.
- ٥ - تنمية مهارات مديري الإدارات في التنسيق بين الأفراد للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.

ج- توصيات تتعلق بمحور الاتصال:

- ١- تنمية مهارات مديري الإدارات في تبادل المعلومات مع مؤسسات سوق العمل.
 - ٢- رفع قدرات مديري الإدارات في التعاملات الخطية مع مختلف المستويات.
 - ٣- إكساب مديري الإدارات مهارات إدارة الصراع والخلاف داخل المكتب.
 - ٤- تنمية مهارات مديري الإدارات في إدارة الحوار والنقاش فيما بينهم.
 - ٥- إكساب مديري الإدارات مهارات الاحترام المتبادل فيما بينهم.
- د- توصيات تتعلق بمحور العلاقات الإنسانية:**

- ١- إكساب مديري الإدارات المفاهيم والمعارف اللازمة حول العلاقات الإنسانية.
 - ٢- تنمية الوعي لدى مديري الإدارات نحو تغليب المصالح العامة على المصلحة الخاصة داخل المكتب.
 - ٣- تنمية ثقافة المودة والألفة لدى مديري الإدارات داخل المكتب.
 - ٤- تحسين مهارات مديري الإدارات في العلاقات غير الرسمية خارج المكتب.
- هـ- توصيات تتعلق بمحور اتخاذ القرار:**

- ١- إكساب مديري الإدارات المفاهيم والمعارف اللازمة في عملية اتخاذ القرار.
- ٢- تطوير قدرات مديري الإدارات في عملية تحديد المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار.
- ٣- تنمية مهارات مديري الإدارات في تحديد البدائل اللازمة لاتخاذ القرار.
- ٤- تطوير قدرات مديري الإدارات في الموازنة بين بدائل اتخاذ القرار.
- ٥- إكساب مديري الإدارات مهارات اختيار أفضل بدائل اتخاذ القرار.

رابعاً: المقترحات: في ضوء النتائج والاستنتاجات والتوصيات، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

- ١- بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري الإدارات في مكتب التعليم الفني والتدريب المهني في ضوء احتياجاتهم التدريبية التي أسفرت عنها نتائج البحث.
- ٢- تصميم دليل عملي يساعد مكتب التعليم الفني والتدريب المهني في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق أسس علمية.
- ٣- دراسة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بمكتب التعليم الفني والتدريب المهني بمدينة إب باستخدام أدوات غير التي استخدمت في البحث الحالي.

المصادر:

- ١- إبراهيم، أحمد أحمد (١٩٨٥) " نحو تطوير الإدارة المدرسية"، دار المطبوعات الجديدة، د. ط، د. م.
- ٢- أبو زينة، فريد كامل وآخرون (٢٠٠٧) "مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي"، ط ٣، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

- ٣- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) "إدارة وتنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.
- ٤- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠) "إدارة الموارد البشرية"، ط (١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠١) "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١، عمان.
- ٦- أبو فقة، هدية (٢٠٠٣) "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفعالية البرامج التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٧- إدريس، محمد ناجي يحي (١٩٩٢) "الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية"، كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- ٨- بطاينة، محمد تركي (٢٠٠٣) "أسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات الأردنية (إقليم الشمال)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن.
- ٩- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤) "العملية التدريبية"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر.
- ١٠- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦) "تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة.
- ١١- الجندي، نبيل (٢٠٠٥) "نموذج مقترح لتحليل المضمون"، التربية المعاصرة، العدد (٦٩)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، مصر.
- ١٢- الحلبي، حسن (١٩٨٢) "تدريب الموظف"، منشورات عويدات، بيروت.
- ١٣- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦) "القيادة التربوية في القرن الجديد"، ط ١، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- ١٤- رشيد، أحمد عادل (١٩٨١) "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١٥- الزعبي، دلال محمد (١٩٩١) "الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، والبرامج التي اشتركوا بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤- زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٤) "منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

- ١٥- زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٦) "تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ١٦- السكارنه، بلال خلف (٢٠١١) "تصميم البرامج التدريبية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٧- شيان، أمة اللطيف بنت شرف (١٩٩٠) "منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان"، مجلة الإداري، مجلد (١٢)، العدد (٤٠)، مسقط، عمان.
- ١٨- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩) "التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر.
- ١٩- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣) "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢٠- عبد الله، سماح محمد علي (٢٠٠٨) "الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- ٢١- العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٥) "إدارة الموارد البشرية"، ط(٢)، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- ٢٢- العزاوي، نجم عبد الله (2006) "التدريب الإداري"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣- عطوي، جودت عزت، (٢٠٠٤) "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤- عقيلي، عمر وصفي (١٩٨٢) "إدارة الأفراد"، منشورات جامعة حلب"، سوريا.
- ٢٥- عليوة، السيد (٢٠٠١) "تحديد الاحتياجات التدريبية"، ط١، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٦- القباطي، عثمان سعيد أحمد (٢٠١٠) "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، دمشق.
- ٢٧- الكبيسي، عامر (٢٠١٠) "التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٨- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (٢٠٠٤/٢٠٠٥) "مؤشرات التعليم - مراحل - أنواعه المختلفة"، رئاسة الوزراء، صنعاء.

- ٢٩- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧) "إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين"، جامعة المنصورة، مصر.
- ٣٠- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٣) "أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية مفهومها - طرق وأساليب تحديدها"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٧)، العدد (١)، مطبعة المؤسسة الصحفية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ٣١- ياغي، محمد عبد الفتاح (د.ت) "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، د.ن، د.ط، د.م.
- ٣٢- يوسف، غازي توما (١٩٩٥) "تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارات الوسطى في ديوان وزارة التربية العراقية ومديريات محافظات العراق"، معهد التدريب والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، بغداد.

1-Burks,Tom dean (1992)" The use of organizational frames in leader development " dissertation abstract, vol.53, no.5 Peabody college for teachers of vander bilt university .

2-Carter, Richard Bryan(1991)" A study of the future training needs for small district superintendents in the state of Washington " Seattle University.

3 - Clarke, Nicolas (2003)"The politics Of Training needs Analysis", Journal of Workplace Learning, Vo1 15, No.4, PP141-153.

4- Christian, Jody (2001)"An Analysis Of The Methods Utilized In Business and Industrial Organization Buy West Virginia Training Professional To Identify Organizational Training and evaluate Training Effectiveness", Marshal University, USA.

5- Pfau, R. (1997)" Training need of head teacher in Uganda , Eric (Digest Series No: Sp 037150), USA: from Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Service No: ED 405293).

6- Patton, Michael Q. (2002)" Qualitative Research and Evaluation Methods", Sage Publication, Chapter 6.