

د. سعود سعيد مسفر السلمي

مساعد مدير مكتب التربية والتعليم بشمال جدة

البحث الرابع عشر :

"أثر التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة
على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية
والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة (دراسة شبه تجريبية)"

المصادر :

أ / فائزه بنت أحمد بكر رواس

" أثر التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة (دراسة شبه تجريبية) "

أ / فائزه بنت أحمد بكرواس

• تقديم :

تشير الدراسات إلى أن الجودة الشاملة Total quality هي إحدى أساليب التخطيط الحديثة، التي أثبتت جدارتها في إصلاح التعليم في معظم دول العالم والتي حظيت بجانب كبير من الاهتمام اليوم مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة الشاملة (علي، ٢٠٠٢، م، ص ٢٠٤) .

ونتيجة للتغيرات والتطورات الحالية ينبغي على مديرو المدارس الممارسين للمهنة التعرف عليها، والوعي بها وإدراكها والتزود بالكفايات والمعايير أو المستويات المعيارية ومبادئ الجودة الشاملة اللازمة لها، واعتماد منهجية التحسين المستمر بتكوين فرق التحسين المستمر حيث ينشئ التنظيم للجودة الشاملة مجموعة من الأدوار والمسئوليات التي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة (حبر، ٢٠٠٧، م، ص ٦٢٣) .

وحتى يستطيع مدير المدرسة أداء دوره بكل كفاءة، واقتدار لا بد أن يتمتع بقدر عال من القدرات، والكفايات، والمهارات التعليمية فلقد أصبحت وظيفته عملية تربوية شاملة لجميع جوانب النمو لدى المعلم والمتعلم، حيث تغير معنى الإدارة المدرسية وأصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الوسائل والإمكانات وتهيئة جميع الظروف المحققة للأهداف التربوية والاجتماعية (زريقات، ١٤٢٦هـ/٢٠٠٦م، ص ٧٣) .

ومن خلال الممارسة والخبرة العملية للباحثة في التدريب بإدارة التدريب التربوي، وأثناء عقد البرامج التدريبية العديدة لجميع الفئات التعليمية بإدارة التربية والتعليم للبنات تبين مدى الحاجة الشديدة لدى مديرات المدارس الثانوية للتعرف على الجديد في طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى التوجهات العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وليس هذا فحسب، ولكن الكيفية التي يتم بها تحديد البرامج التدريبية تحقيقاً وإيفاءً لمتطلبات الجودة عامة وجودة التدريب بصفة خاصة من خلال منهجية علمية مقترحة وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة والتي تزود أصحاب القرار في إدارة التدريب التربوي برؤيا واضحة حول المهارات التي يجب التدريب عليها من أجل رفع مستوى الكفاءة أثناء القيام بالأعمال الموكلة إلى مديرو المدارس على اختلاف مستوياتهم؛ حتى يصبح مدير المدرسة قادر على تجاوز الكثير من السلبيات، وأوجه القصور في النظام التعليمي، كما أن التغييرات المستحدثة في المعرفة تفرض عليه ملاحقة ومواكبة هذه التغييرات، والتعامل مع الجديد باستمرار، علاوة على مواصلة نموه المهني ومتابعة التطورات، والتقدم العلمي، والتقني في المجتمع، والبيئة التي يعيش فيها، فالعملية الإدارية دائمة التطور والحركة وتتناول الأنشطة بدء من التخطيط ومرورا برسم السياسات وانتهاء بتقويم النتائج (بني مصطفى، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٥م، ص ٢٥)

لذا ترى الباحثة أن التدريب الاحترافي يكمن في تحسين التدريب وتطويره باقتراح ووضع آلية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية ، وربطها بنموذج ديمينج للجودة كمدخل للجودة الشاملة كونها أساس العملية التدريبية .

• مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من خلال إدراك الباحثة أن الإدارة في أي مؤسسة يجب أن تجري تقييمها للأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقها في ظل إمكاناتها وكفاياتها من حين لآخر ليتسنى لها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمقابلة الأعمال التي تقوم فيها من جهة ومواكبة التطوير الإداري للمستقبل من جهة أخرى ، وكذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية تفي بهذه الاحتياجات وتسد فجوات النقص والقصور في الكادر الإداري القائم وبما أن الدراسات العلمية الحديثة - حسب علم الباحثة - تفتقر إلى دراسات علمية حول تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وفق منهجية علمية ترتبط بإحدى نماذج الجودة الشاملة وعدم وجود معيار موضوعي ومدروس تبنى عليه البرامج التدريبية يستطيع مواجهة حاجات الكادر الإداري القائم نظراً للتغيير المستمر في المشكلات والأساليب المختلفة في الإدارة . لذلك ركزت الدراسة الحالية على دور مديرات المدارس الثانوية المتمثل في العنصر الأساسي بالعملية التدريبية ألا وهو تحديد الاحتياجات التدريبية في محاولة لإيجاد العلاقة بين هذا المحور الأساسي والهام ومعايير الجودة الشاملة ، وما ينبغي أن يكون عليه هذا الدور للاتساق مع تلك المعايير في جانب " المحتوى ، والتدريب ، والتقييم " نظراً لأن مديرو المدارس في أشد الحاجة إلى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة من الوعي بمعايير الجودة الشاملة ؛ فبدون وجود تلك المعايير أو المعرفة بها لا شك أنه يشوب العمل الكثير من الأخطاء والنمطية ، والبعد عن الإبداع الذي ينبغي أن يكون من سمات مدير المدرسة .

ولجميع ما سبق من أسباب وغيرها من ما لمسته الباحثة عبر سنوات مضت في التدريب كان دافعا للوقوف على أهم النتائج التي يمكن أن تكون مؤشرا للتدريب الاحترافي ببناء منهجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق معايير الجودة الشاملة ، وللإجابة عن تساؤل مهم ألا وهو : هل يمكن أن تضيف المعرفة والوعي بمعايير الجودة الشاملة الجديد لمديرة المدرسة أم يلزم معها جانب تدريبي على كيفية توظيف محتوى أو مخرجات تحديد الاحتياجات التدريبية بألية وخطوات علمية للخروج من النمطية إلى الإبداع في تفعيل البرامج التدريبية ، وذلك على اعتبار أن من مبادئ الجودة الشاملة التدريب السائد الآن محليا وعالميا ؟

• فتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما أثر التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة ؟ .. ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية ؟
- ✓ ما الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقه في العملية التدريبية ؟
- ✓ ما الرؤيا الإستراتيجية المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠١ بين متوسط درجات المجموعة التجريبية قبل وبعد التطبيق في الاختبار تعزى للإستراتيجية المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة بجميع محاور الاختبار ؟

• التحديدات الإجرائية لمصطلحات :

- ✓ المنهجية العلمية: اعتماد قاعدة تطبيقية معينة تتضمن مجموعة خطوات يتم الاسترشاد بها في عملية تخطيط وتصميم وتقييم عمليات التدريب .
- ✓ الإستراتيجية: هي مجموعة من المعارف، والمهارات، والخبرات المنظمة اللازمة لمديرة المدرسة وفق إجراءات متتابعة في إطار معرفي يمكن قياسه وجانب أدائي يمكن ملاحظته وفق معايير الجودة الشاملة، يمكنها من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يتسم بالجودة، ويؤدي إلى تنميتها مهنيًا .
- ✓ الجودة الشاملة: تحقيق الأهداف المحددة في الإستراتيجية من خلال الأنشطة والأساليب المقترحة لكل جوانب العملية التدريبية .

• أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف الدراسة إلى بناء الإستراتيجية المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمينج للجودة الشاملة ولاشك في أن لذلك أهمية نظرية حيث ستلقت الدراسة انتباه الباحثين إلى المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنها مكون أساسي للإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقه في العملية التدريبية كجانب من جوانب النمو المهني، وبالتالي فإنها إثراء لعملية التدريب الاحترافي وخاصة خلال المرحلة الأولى والأساسية ألا وهي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومحاولة لإثراء المكتبات العربية بما قد يفيد هذا المجال وللكشف عن أثرها وفعاليتها في التدريب الاحترافي .

• أدبيات البحث: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الاحتياجات التدريبية ومنظومة العملية التدريبية:
التدريب الاحترافي: ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة .

■ العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب :

وحتى يحقق التدريب فاعليته ينبغي أن يشتمل على العناصر الأساسية

التالية:

التطبيق العلمي	التركيز والانتباه
الدقة في استقبال المعلومة .	الحافظ التدريبي
مراعاة الفوارق بين الأفراد .	التدرج في نقل المعرفة
القياس الفعلي للأثر التدريبي	اختيار العناصر المناسبة للتدريب
المعينات التدريبية	تفتيت الجهد . (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ٥٢ - ٥٣)

■ أنواع التدريب :

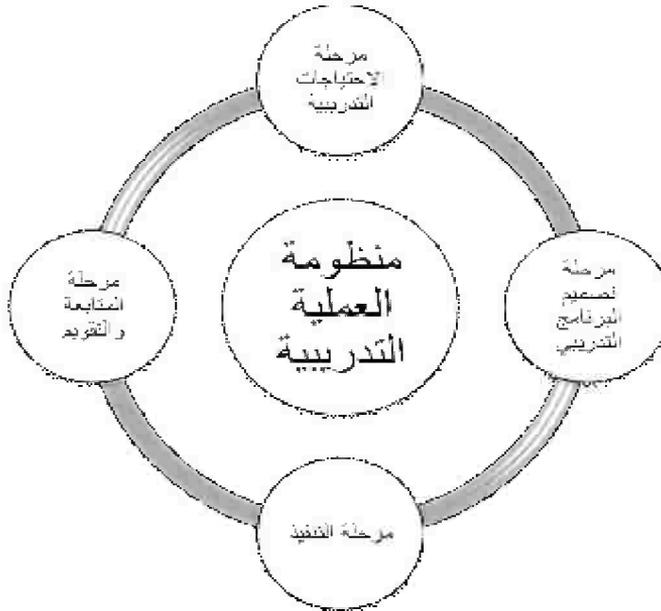
ترى الباحثة بعد الإطلاع على الكثير من أدبيات البحث ومنها:
(القاسمي ، ٢٠٠٤، ص ٤٤) ، <http://hrdiscussion.com/hr3473.html> .

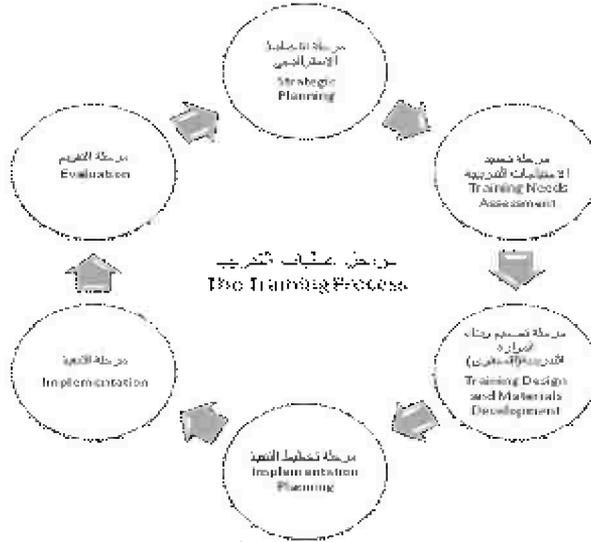
أن أنواع التدريب يمكن تصنيفها كما يلي :

التدريب من حيث الهدف				التدريب من حيث المكان		التدريب من حيث الزمن	
الترقية	السلوكي	لتجديد المهارات	لتجديد المعلومات	خارج المنظمة	داخل المنظمة	أثناء الخدمة	قبل الخدمة

وبعد استعراضنا لأنواع التدريب سنستعرض في السطور التالية مراحل العملية التدريبية من خلال استعراض الشكل التالي :

نماذج لمراحل عملية التدريب

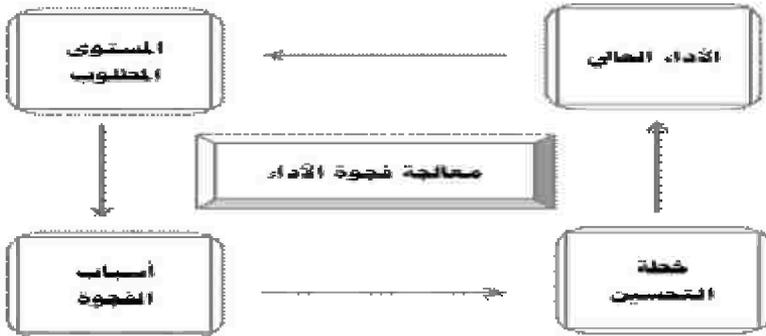




(حسنين ، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٤م ، ص ٢٩١) الشكل من تصميم الباحثة ومن خلال الأشكال السابقة نجد أن منظومة العملية التدريبية حلقة مستمرة أهم محاورها والركيزة الأساسية لها هي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فما هو مفهوم الاحتياجات التدريبية ؟

■ مفهوم الاحتياجات التدريبية :

هي عبارة عن بعدين زمنيين : الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة ، عاجلة أو بعيدة المدى .
إذا فالاحتياجات التدريبية = فجوة الأداء بالنقص أو بالتطوير .



الشكل من تصميم الباحثة

■ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

ترى الباحثة بأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعني ما يلي :

✓ هذا المريض ماذا يحتاج من علاج حتى يصبح معافى ؟

- ✓ هذا الشخص ماذا يحتاج من مقويات حتى يصبح لائقاً صحياً ؟
 - ✓ هذا الموظف ماذا يحتاج من تدريب حتى يصبح لائقاً وظيفياً ؟
 - ✓ أي أن معافى + لائقاً صحياً + لائقاً وظيفياً = الهدف
- وباستعراض الشكل التالي :



نجد أنها تحليل مجالات عدم التوازن بين تقييم طبيعة المشكلات من ناحية ومدى فاعلية العلاج بالتدريب من ناحية أخرى .

■ أسس تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتتمثل أسس الاحتياجات التدريبية الهامة فيما يلي :

- ✓ وحدة التحليل .
- ✓ الموضوعية .
- ✓ المرونة .
- ✓ إبراز الفروق الفردية .
- ✓ الاقتصاد . (الحازمي ، ١٤٢٩هـ ، ص ٢٤) .

■ تصنيف الاحتياجات التدريبية:

تعرض أدبيات البحث العديد من التصنيفات للاحتياجات التدريبية من بينها (الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٦ - ٤٧) وإذا تناولنا تلك التصنيفات للاحتياجات التدريبية بالتحليل والنظرة الثاقبة نجد أن هناك ثمة تداخل في بعض التصنيفات يمكن تلخيصه وإيجازه وفق ما يلي :

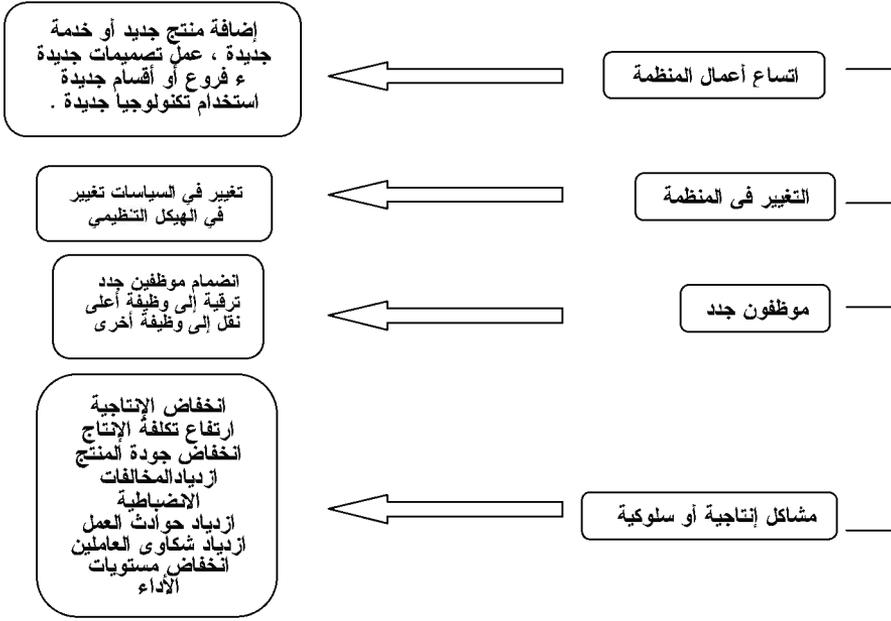
١/ المحتوى .	٢/ المستوى .
٣/ الفئة المستهدفة	٤/ المجال .

■ مستويات الاحتياجات التدريبية :

يمكن لنا في السطور التالية حصر وتصنيف مستويات الاحتياجات التدريبية التي تتعدد وتختلف باختلاف مستوى :

المجموعة	الفرد
الوحدة	الوظيفة
القطاع	المنظمة
الإقليم	الوطن
العالم (حسني ، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٥م ، ص ١٢٨)	

مؤشرات تدل على وجود احتياجات تدريبية



(مركز الخبرات المهنية للإدارة ١٠/٨/١/٣، ٢٠٠٤م، ص٤)

وبإلقاء نظرة على المؤشرات التي تدل على وجود احتياجات تدريبية سنتطرق فيما يلي من سطور إلى عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الشكل التالي :

عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية :



(مركز الخبرات المهنية للإدارة ١٠/٨/١/٣، ٢٠٠٤م، ص٤)

وبعد استعراض عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية المتمثلة في تحليل كل من (الفرد والعمل والنظام) سنلقي الضوء فيما يلي على مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية .

■ مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية :

بالإطلاع على أدبيات البحث نجد أن هناك ثلاثة مناهج يمكن استخدامها لتحديد احتياجات التدريب وهي :

أولاً: المنهج العاطفي:

حيث يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد أو المسيرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تماشياً مع اتجاه سائد أو مجرد القيام به لاستخدامه كهدف إعلامي وإعلاني دون اهتمام بالمضمون .

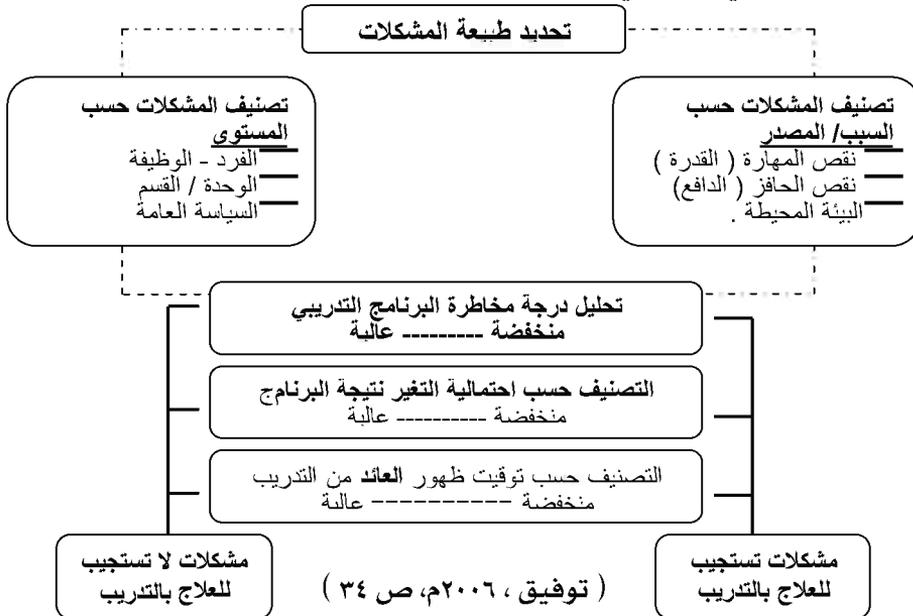
ثانياً : المنهج الموضوعي:

حيث تقوم الإدارة بتحليل نتائج الأعمال وحصر الثغرات واقتراح وسائل التدريب والتنمية اعتماداً على كوادرات الإدارة بالمنظمة .

ثالثاً : المنهج العلمي:

الذي يعتمد على البحث العلمي والعملية الهادفة المبني على تحليل نتائج الأعمال والاستفادة من المتخصصين في مجالات التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وتصميم وسائل التدريب وتنفيذها ورقابتها كما يهتم هذا المنهج بالتكامل التخصصي داخل المنشأة أو المنظمة ويستخدم تقييم الأداء وتحليل العمل والاستقصاءات والاختبارات وغيرها من الطرق والمقاييس . (مركز الخبرات المهنية للإدارة ١٠/٨/٣١، ٢٠٠٤م، ص ٥) .

■ المنهج القياسي (العلمي) لتحديد الاحتياجات التدريبية:



بعد استعراض الشكل السابق نجد أن المنهج القياسي (العلمي) يتكون من سبع خطوات يمكن إيضاها على النحو التالي :

- ✓ تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي .
 - ✓ تصنيف المشكلات حسب (المستوى)
 - ✓ تصنيف المشكلات حسب مصدرها .
 - ✓ تصنيف المواقف حسب درجة المخاطر التي تواجه العائد المتوقع من التدريب
 - ✓ تصنيف المواقف حسب احتمالية التغيير .
 - ✓ تصنيف المواقف حسب الإطار الزمني .
 - ✓ تحديد ماهية الاحتياجات التدريبية . (توفيق، ٢٠٠٦م، ص ٣٣ - ٤٦)
- تصنيف المواقف حسب درجة المخاطر التي تواجه العائد المتوقع من التدريب

مصدر (سبب) المشكلات				مستوى المشكلات
البيئة	نقص الدافع	نقص المهارات	الفرد	
		قابلية عالية للعلاج بالتدريب (خطوة أقل)	الوظيفة أو المهمة	
			المنشأة	
قابلية منخفضة للعلاج بالتدريب (خطوة أعلى)			السياسة العامة	

(توفيق، ٢٠٠٦م، ص ٣٣ - ٤١)

■ المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية :

قسمت الباحثة المنهج العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية لخطوات عشر متضمنة جانبين :

الجانب النظري ويشمل ثلاث خطوات وهي :

- ✓ تسجيل المشكلات المطلوب التغلب عليها في قائمة مطولة بهدف تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية بموقف أو حالة إدارية معينة .
- ✓ دراسة وصياغة المشكلات التي تم تحديدها ووضعها في قائمة مختصرة .

٢- مصدر المشكلة		١- مستوى المشكلة	
١	= المهارات	١	= الفرد
٢	= الدافع	٢	= الوظيفة
٣	= البيئة	٣	= المنشأة
		٤	= الإطار الكلي

✓ تحديد وزن مناسب لكل من العناصر الموجودة في مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي نتيجة للقيم الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما (مصدر + مستوى) المشكلة فكلما زاد الوزن أو محصلة ضرب البعدين كلما زادت احتمالات فشل البرنامج التدريبي عند عقده والعكس صحيح .

مصفوفة مخاطرة برنامج تدريبي

مصدر (سبب) المشكلات				مستوى المشكلات
ب ❖ البيئة = ٣	د ❖ الدافع = ٢	م ❖ المهارات = ١	ف ❖ الفرد = ١	
٣	٢	١	و ❖ الوظيفة = ٢	
٦	٤	٢	ن ❖ المنشأة = ٣	
٩	٦	٣	ط ❖ الإطار الكلي = ٤	
١٢	٨	٤		

من خلال المصفوفة نجد المشكلات التي ترجع إلى عوامل البيئة وترتبط بالمستوى الكلي بداخل المنشأة من أصعب المشكلات حلاً أو علاجاً عن طريق التدريب .

الجانب التطبيقي ويشمل سبع خطوات وهي :

- ✓ تحديد المشكلات التي تم التوصل إليها وتسجيل الأوزان لها في ضوء القيم المعيارية المحددة في الخطوة الثالثة بالجانب النظري .
- ✓ تحديد العوامل التي يمكن حدوث تغير بها بما ينعكس على الإطار الذي تتم فيه العملية التدريبية وهي (الأفراد ، الموارد ، الأهداف ، الإطار الكلي) .
- ✓ إعطاء وزن لكل من العناصر الأربعة بحيث يكون مجموعها أربعة نقاط .
- ✓ يتم حساب تأثير التغير في العناصر الأربعة بمقياس يبدأ من (صفر حيث لا توجد مخاطرة ١٠) درجات زيادة كبيرة في احتمالات فشل البرنامج التدريبي ، ويضرب الوزن المحدد لكل عنصر في درجة كل مشكلة من مقياس المخاطرة للحصول على تأثير التغير المتوقع في احتمالات فشل تحقيق العائد من التدريب .

ولعدم ترك الرأي للاحتتمالات واختلاف الآراء رأَت الباحثة أنه ينبغي التقيد بالتالي :

أولاً : تقنين الأوزان المحددة للعناصر الأربعة المحيطة بالتدريب والمتمثلة في الدرجات الـ (٤) .

ثانياً : تقنين مقياس أثر التغير في العناصر الأربعة والمتمثل في الدرجات من (٠ - ١٠) : ويكون ذلك وفق ما يلي :

تقنين الأوزان لكل عنصر من العناصر المحيطة بالتدريب بحيث يكون مجموعها أربعة نقاط وعدم ترك الرأي للاحتتمالات باختلاف الآراء كما في الجدول التالي :

مجموع النقاط	وزن كل عنصر من العناصر الأربعة المحيطة بالتدريب بالنسبة لمصدر المشكلة من أربع نقاط				سبب أو مصدر المشكلة
	الأفراد	الأهداف	الموارد	الإطار الكلي	
٤	١	٠.٥	١	١.٥	المهارات
٤	٢	٠.٥	٠.٥	١	الدافع
٤	٣	صفر	٠.٥	٠.٥	البيئة

تأثير التغيير في العناصر الأربعة بمقياس يبدأ من (صفر حيث لا توجد مخاطرة إلى ١٠) درجات فينبغي تقنين وتحديد ذلك أيضا كما في الجدول التالي :

تأثير التغيير في العناصر الأربعة المحيطة بالتدريب				طبيعة المشكلات	
الإطار الكلي = ١٠ درجات	الموارد = ١٠ درجات	الأهداف = ١٠ درجات	الأفراد = ١٠ درجات	السبب أو	المستوى
٣	٣	١	١	المهارات	الفرد
٥	٥	٣	٣	الدافع	
٧	٧	٥	٥	البيئة	
٤	٤	٢	٢	المهارات	المنظمة
٦	٦	٤	٤	الدافع	
٨	٨	٦	٦	البيئة	
٥	٥	٣	٣	المهارات	المنشأة
٧	٧	٥	٥	الدافع	
٩	٩	٧	٧	البيئة	
٦	٦	٤	٤	المهارات	الإطار الكلي
٨	٨	٦	٦	الدافع	
١٠	١٠	٨	٨	البيئة	

✓ جمع حاصل تأثير العناصر الأربعة المحيطة بالتدريب بالنسبة لكل مشكلة ، النتيجة أو حاصل الجمع منسوبا إلى ٤٠ نقطة وهي (٤ نقاط خاصة بالأوزان الترجيحية للعناصر $10 \times$ نقاط خاصة بمقياس التغيير الممكن حدوثه)

✓ تحديد حجم الفجوة الزمنية لمرودود التدريب بحساب الفرق الزمني بين الوقتين :

- تحديد الوقت (العاجل) أقرب تاريخ لظهور الحاجة للتدريب (موضع التنفيذ) .

- تحديد الوقت (الأخير) أبعد تاريخ لظهور نتائج التدريب (قياس أثر التدريب) .

✓ حساب حاصل جمع الدرجة الخاصة بكل مشكلة أو مجال وهو محصلة لثلاث عناصر رئيسية :

- مخاطرة نجاح أو فشل البرنامج التدريبي (الخطوة الأولى) .

- التغيير في العناصر المحيطة بالتدريب (الخطوة الخامسة) .

- حجم الفجوة الزمنية (الخطوة السادسة) .

فكلما انخفضت الدرجة زادت إمكانية تحقيق عائد أو مردود إيجابي للعملية التدريبية والعكس يؤدي إلى ظهور مخاوف ومخاطر من وراء عقد برنامج تدريبي لعلاج المشكلة محل الدراسة (عدم فعالية التدريب كأداة للعلاج) .

- ❖ الدليل النمطي يتراوح من (صفر إلى ١٠٠) مقسماً إلى المستويات التالية :
- ✓ من ١ - ١٢ نقطة احتمالات كبيرة جدا لنجاح التدريب كعلاج .
 - ✓ ١٣ - ٢٤ نقطة احتمالات كبيرة لنجاح التدريب كعلاج .
 - ✓ ٢٥ - ٣٦ نقطة احتمالات متوسطة لنجاح التدريب كعلاج .
 - ✓ ٣٧ - ٤٨ نقطة مخاطرة كبيرة من استخدام التدريب كعلاج .
 - ✓ ٤٩ نقطة فأكثر المشكلة ليس لها حل بالتدريب كعلاج .
- (مركز الخبرات المهنية للإدارة ١٠/٨/٣، ٢٠٠٤م، ص ٤٥-٥١)، (مركز الخبرات المهنية للإدارة ١٠/٨/٢، ٢٠٠٤م، ص ٢٥-٣٠).

ثانياً : ديمينج Deming والجودة الشاملة:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة .

- جودة التدريب :

- ذكرت رواس (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) في جودة التدريب بأنه :
- ✓ "تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات .
 - ✓ التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه .
 - ✓ إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية .
 - ✓ مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية " ص ٨٥٢ .
- إذا هو : التحسين المستمر بتقديم خدمة تدريبية متضمنة المعايير العالمية للجودة الشاملة وتتطابق فيها مخرجات التدريب مع الأهداف والمعايير الموضوعية لتلبية لرغبات المستفيد .

- نشأت ديمينج :

ولد إدوارد ديمينج Edward Deming في عام ١٩٠٠ م ودرس في جامعة وايومنغ وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء في الولايات المتحدة الأمريكية ، عمل معلماً للفيزياء في إحدى مدارس ولاية (كولورادو) وتعلم على يد أستاذه والتر شيورات Shewhart Walter أنجز العديد من الأبحاث ثم قام بتطوير أفكار أستاذه شيورات Shewhar (زاهر ، ٢٠٠٥ م ، ص ٨٩) .

ويعتبر من أشهر خبراء إدارة الجودة الشاملة ، والتي عبّر عنها بالنقاط الأربعة عشر ، عرفت فيما بعد (بالنقاط الأربعة عشر لـ Deming) وما من باحث في مجال الجودة إلا ويتعرض لفلسفة Deming (2002,77 Salim Saleem AL-Ghanboosi) . ولقد كتب (Deming) تفصيلات كثيرة خلال

سنوات كثيرة من العمل ليشرح فلسفته وطرقه ، وقد تركزت أفكاره الرئيسة في مجالات عديدة ، نذكر منها :

مبادئ ديمينج
الـ ١٤ للجودة

مبادئ ديمينج الـ ١٤ للجودة :

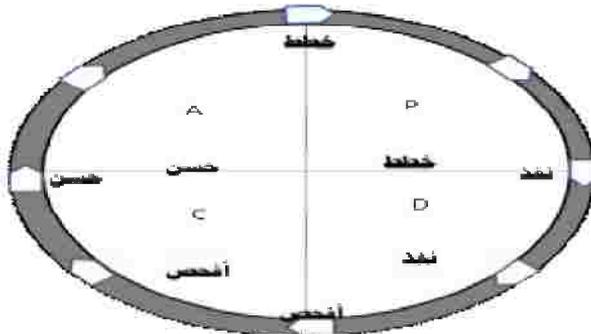
❖ نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة :

يستخدم نموذج Deming في التحسين المستمر كما ويعرف أيضاً بدورة ديمينج Deming للتحسين المستمر تم تطويره من قبل ديمينج Deming وهو في الأساس من أفكار أستاذه شيبورات Shewhart ؛ ليعبر بدقة عن عملية التحسين المستمر الذي يتكون من أربعة مراحل ، هي :

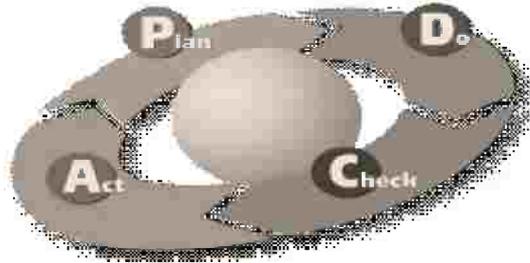
- ✓ التخطيط .
- ✓ التنفيذ .
- ✓ الفحص أو المراقبة والتدقيق .
- ✓ التحسين والتفاعل .

ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ العمل بالشكل الصحيح من أول مرة (المحياوي ، ٢٠٠٦ م ، ص ٢٠٤)

نموذج ديمينج للجودة



المصدر: (جودة ، ٢٠٠٤ م ، ١٨٢)



ويشير ديمينج Deming إلى أنه اهتم بتعديل دورة ستيفورات بحيث أصبحت رباعية المراحل (خطط . نفذ . أفحص . حسن) بالرغم من أن الباحثين يشيرون إلى هذه الدورة الرباعية بدورة ديمينج Deming إلا أن ديمينج نفسه يشير إلى أنها دورة ستيفورات تقديرا منه لمعلمه (أحمد ، ١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م ص ١٥٩)

وهذا النموذج أو كما يعرف بالدورة يحدد الخطوات الضرورية لإنجاز أو تحقيق الجودة ، وقد قدم ديمينج Deming في هذا النموذج مدخلين للتحسين المستمر ، هما :

✓ القضاء على كل العوامل المؤدية للمشكلات وخاصة في جانب التصميم والعمليات ، وظروف العمل .

✓ منع الأسباب الخاصة بخفض مستوى الجودة والتي يمكن عزلها (زاهر ٢٠٠٥ م ، ص ٩٠ : ٩١)

ومن الممكن تطبيق نموذج ديمينج ذو الخطوات الأربع على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، صناعية أو خدمية (جودة ٢٠٠٤ م ، ص ١٨٣) . وهو الأمر الذي شجع على دراسة استخدامه كمحور أساس في الإستراتيجية المنهجية العلمية المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق هذا النموذج للجودة الشاملة والتعرف على أثرها في التطبيق العملي للمشاركات بالبرنامج ومن ثم مستقبلا في تحديد احتياجات مديرات المدارس الثانوية المشاركات الخاصة بهن ومنسوبات مدارسهن .

ولعل من أهم ما قدمه ديمينج Deming في هذه الدائرة هي الأساليب المستخدمة في التحسين المستمر والتي تتكون من الخطوات التالية :

✓ التخطيط للتحسين بعد تقييم الوضع الحالي " القائم " لإجراءات العمل وأساليبه ثم وضع خطة للتحسين ترتبط برسالة ورؤية المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة .

✓ العمل على تنفيذ الخطة الموضوعية للتحسين .

✓ المراجعة والفحص لما تمّ تنفيذه بناءً على المعايير المحددة للنتائج المتوقعة ومن خلال هذه الخطوات يتم التوصل إلى أوجه الخلل والقصور في الأداء .

✓ التعديل في خطة التحسين بناء على التقييم السابق (السلوم ، ١٤٢٦ هـ ٣٨٢) .

الرؤية الإستراتيجية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق منظور نموذج ديمينج للجودة الشاملة.

أولا : الحاجة إلى إستراتيجية المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تسعى وزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربي بحلول عام ٢٠١٥م أن تكون المؤسسات التعليمية مؤسسات رائدة وبمصاف الدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم وتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع مبادئ العقيدة

الإسلامية ، ويحافظ على هوية المجتمع الخليجي ويتواءم مع مستجدات العصر ، وذلك بالتأكيد والاهتمام بالتدريب التربوي لتحقيق التنمية المهنية الشاملة للعملية التعليمية ، وذلك من خلال السعي لإعادة هيكلة التدريب بالوزارة من التدريب المركزي إلى تدريب لا مركزي استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة بالإضافة إلى إعداد دليل خاص بالمهارات الأساسية لتدريب جميع منسوبي وزارة التربية والتعليم لتحديد وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لكل فئة من خلال إدارات التدريب التربوي ، كما يمكن القول بأن هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى إقامة مثل هذه الرؤيا الإستراتيجية ؛ لعل من أبرزها المبررات الرئيسة التالية حيث تعد برامج منهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم في :

- ✓ تحديد الأهداف التدريبية ، ومن ثم في تصميم محتوى ونشاطات وتقييم البرنامج .
- ✓ التركيز على الأداء المحسن .
- ✓ توضيح عملية التدريب { " لماذا " و " نوع " و " أين " و " من " و " ماذا " و " كيف " ؟ }
- ✓ تحديد بعض مشاكل أو نقاط ضعف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (إدخال تغيرات تكنولوجية - في الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب) .
- ✓ مواجهة بعض المشكلات الخاصة التي تلازم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، كانهخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات .
- ✓ خفض هدر الأموال بتحديد نسبة التكاليف إلى الفائدة العائدة من التدريب .

ثانياً: المرتكزات والمنطلقات:

- تكمّن المرتكزات والمنطلقات الأساسية لهذه الإستراتيجية فيما يلي :
- ✓ السياسة العامة للدولة تؤمن بأهمية دور التدريب والتأهيل في بناء الإنسان السعودي .
- ✓ أن تنمية الموارد البشرية تعد محور أساسي واستراتيجي في رؤية وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .
- ✓ إنشاء إدارات مستقلة خاصة بالتدريب تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين في جميع المجالات .
- ✓ توفير الميزانيات الخاصة بالتدريب والكافية لكل وزارة ومؤسسة بالدولة .
- ✓ تنمية الموارد البشرية بكافة المجالات والتخصصات بتطوير الكفايات الإنتاجية لجميع العاملين بعقد الندوات والمحاضرات والبرامج التدريبية قصيرة وطويلة المدى .
- ✓ التنمية المهنية والتدريب ضرورة حتمية وأداة فعالة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة .
- ✓ استقطاب الخبرات التدريبية من الدول المجاورة الخليجية والعربية والأجنبية .
- ✓ إعداد المدربين والمدربات الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية .

- ✓ مشروع إستراتيجية تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية (تطوير المقررات والمشروع الشامل لتطوير المناهج التعليمية ومشروع خادم الحرمين الشريفين) .
- ✓ إتاحة التدريب لكافة العاملين بها من خلال إنشاء مراكز للتدريب تتولى تلك العملية باستمرار عقد وتنفيذ البرامج التدريبية لجميع الفئات .
- ✓ إيجاد المواد التعليمية والطرق والوسائل الفعالة، وتهيئة المناخ الجيد؛ فهو من أهم الوسائل وأجداها؛ لرفع مستوى الأداء ، والتعريف بصفة مستمرة بالجديد من المعارف والمهارات والخبرات .
- ✓ تطبيق التدريب المسبوق بالتنظيم والتخطيط والسعي لتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية لمعالجة نقص أو تناقض أو خلل بين وضعين؛ وضع قائم، ووضع مرغوب به .
- ✓ التقدم المعرفي والتطور التقني والتجديد التربوي بمختلف أنماطه ومجالاته يتطلب مواكبة كل المتغيرات على أساس السرعة والجودة .
- ✓ وضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي والمنهجية العلمية هم السبيل الأفضل لاستثمار الإنسان والوقت والمال
- ✓ الدور القيادي والتدريبي المنوط بالإداريين والفضيين ، والذي يساهم في النهوض والارتقاء بمستوى أداء المعلمين في مدارسهم .
- ✓ التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لجعل المدرسة وحدة مساعدة للتدريب لضمان جودته تحقيق أهدافه .

ثالثا : تحليل الواقع :

أ - جوانب القوة:

- ✓ وجود جهاز إداري متخصص في الوزارة (الإدارة العامة للتدريب التربوي) يتضمن هيكل إداري متكامل
- ✓ وجود لوائح وتشريعات تنظم العلاقة بين الإدارة في الوزارة وبين إدارات التدريب في المناطق التعليمية .
- ✓ التزام الإدارة العليا بالوزارة بمبدأ التطوير وفق مبادئ الجودة الشاملة .
- ✓ توافر خبرة تراكمية عبر السنوات الماضية تميزت باستمرارية التحديث حسب الإمكانيات المتوافرة سواء كانت بشرية أو مادية .
- ✓ وجود كوادر إدارية وفنية لديها الاستعداد للعمل الجاد لضمان جودة التدريب .
- ✓ سهولة التواصل بين الإدارة العامة للتدريب التربوي وإدارات التدريب في المناطق التعليمية .
- ✓ تعاون متبادل بين إدارات التدريب في المناطق التعليمية وبين المدارس .
- ✓ رغبة حقيقية لدى جميع الفئات لتطوير مهاراتهم التدريبية .

ب- مواطن الضعف:

- ✓ عدم وجود إستراتيجية طويلة المدى وواضحة المعالم لتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ يركز التدريب في الغالب على شرح المناهج الدراسية ويقوم المشرفون التربويون بتنفيذ هذه العملية .

- ✓ عدم فاعلية التنسيق والاتصال وتشتيت الجهود حول تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم ومتابعة أثر التدريب ، وتقديم التغذية الراجعة .
- ✓ القصور في نظام المعلومات ودقتها حول المتدربين واحتياجاتهم التدريبية .
- ✓ قلة الاستفادة من التكنولوجيا في مجالات التدريب وحفظ المعلومات والمراسلات .
- ✓ بعض الكوادر الإدارية لا تملك الخبرة الكافية بتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ عدم الاستفادة من القطاع الخاص لدعم التدريب في محور تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ العملية التدريبية في الموقف التدريبي غير متكاملة فهناك ضعف واضح في أداء المنفذين للبرامج التدريبية .
- ✓ ضعف التعزيز للقائمين على التدريب مما يؤثر على مستوى الدافعية لدى الموظف.
- ✓ تدني مستوى أداء المنفذين للعملية التدريبية على المستوى المركزي والمحلي.
- ✓ لا يقوم المدير في مؤسسته بدوره في التنمية المهنية لمنسوبيها ، وذلك لعدم امتلاكه مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنظيم العملية التدريبية .

ج- الفرص المتاحة :

- ✓ وجود توجهات حقيقة للاهتمام بالتدريب .
- ✓ وجود أعداد كبيرة من المشرفين التربويين ومديري المدارس القياديين الأكفاء .
- ✓ إمكانية إصدار القرارات اللازمة لإعداد المشرفين ومديري المدارس من أجل القيام بمهام تحديد الاحتياجات التدريبية في مدارسهم .

د- المخاطر والتحديات :

- ✓ ضعف التمويل للبرامج التدريبية الخاصة بإعداد البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية .
- ✓ عدم اعتماد خطة إستراتيجية طويلة المدى لبرامج تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ الاعتماد على التدريب المركزي سواء على مستوى الوزارة أو المديرية العامة في المناطق .

رابعا : القيم :

- ✓ الإيمان بأن الإنسان هو أفضل استثمار، ذلك أن الإنسان هو محور التنمية وأداة التطوير والارتقاء
- ✓ الإيمان أن التربية عالم متجدد وأن التغيير والتنمية مطلب دائم وضرورة ملحة على مستوى الأفراد والبرامج .
- ✓ إيمان القيادة العليا بان توفير الدعم لتنمية الموارد البشرية مسئوليتها .
- ✓ الإيمان أن تنمية الموارد البشرية وتقديم البرامج التدريبية أحد المحاور الإستراتيجية في خطة الوزارة والتي لا يمكن التخلي عنها .
- ✓ الحرص على الالتزام بمواصفات الجودة في البرامج التدريبية .

- ✓ السعي لتطبيق إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المشرفين التربويين ومديري المدارس .
- ✓ التركيز على البرامج والأنشطة التدريبية ذات العائد الأكبر والأقل تكلفة
- ✓ بناء فريق تدريب متخصص متأهل في مختلف التخصصات من اجل القيام بمهام العملية التدريبية.
- ✓ تسعى الوزارة بسعيها المستمر للتعلم الذاتي والتطوير الدائم على مستوى أفرادها وأجهزتها .
- ✓ تحرص الوزارة على التجديد والتطوير ومتابعة المستجدات .

خامساً: الرؤية المستقبلية:

(نظام التدريب مصدر إشعاع ثقافي وعلمي وتطويري للمجتمع النسائي التربوي المحلي) نظام تدريب تربيوي عالي الكفاءة ، متميز بما يقدمه من برامج تدريبية ذات جودة عالية ، ملبية للاحتياجات التدريبية الفعلية لمنسوبات الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمكة المكرمة وقراها ومندوبياتها ، ويشمل جميع الفئات الوظيفية .

سادساً : الرسالة:

السعي إلى تحسين وتطوير أداء جميع الفئات التربوية والإدارية والفنية العاملة في الميدان التربوي ، وذلك من خلال تدريب منهجي يقوم على أساس التخطيط العلمي للمدروس ، بتقديم أفضل البرامج التدريبية أثناء الخدمة ، من خلال آلية مثلى لتحديد الاحتياجات التدريبية ، وباستخدام الطرق والتقنيات الحديثة في التدريب ، المبنية على أسس الجودة الشاملة .

سابعاً : الأهداف الإستراتيجية:

- ✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة والمنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى جميع الفئات المتصلة بالمؤسسة
- ✓ ترسيخ مبدأ أن المؤسسة هي المكان الأفضل لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها على رأس عملهم .
- ✓ بناء قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية الخاصة بمنسوبي كل مؤسسة .
- ✓ بناء خطط تدريبية طويلة الأمد وقصيرة الأمد تبنى على أساس التنمية المهنية المستدامة الشاملة لجميع الكوادر المتصلة بالعمل في إدارات التربية والتعليم .
- ✓ إعداد الكوادر الإدارية والفنية للقيام بتطبيق آليات تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات وسد الاحتياجات التي تؤثر على الأداء .
- ✓ إعداد الكوادر الإدارية والفنية للقيام بمهام العملية التدريبية، تخطيطاً وتنظيماً ، وتنفيذاً ، وتقويماً ، ومتابعة .

ثامناً : الوسائل الإستراتيجية:

- ✓ بناء قاعدة بيانات عن المدربين المؤهلين للقيام بمهام تدريب الكوادر الإدارية والفنية .
- ✓ بناء قاعدة معلومات شاملة عن الاحتياجات التدريبية الفعلية .

- ✓ بناء قاعدة معلومات شاملة عن مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ توفير الأجهزة والتكنولوجيا المتقدمة الملائمة لاحتياجات تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ بناء قاعدة معلومات عن المؤسسات والمراكز التدريبية الخاصة .
- ✓ بناء قاعدة معلومات عن الأساليب والاستراتيجيات الجديدة في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ بناء مكتبة سمعية وبصرية ومقروءة تدريبية شاملة .
- ✓ إتاحة الفرصة للقائمين على التدريب بحضور مؤتمرات إقليمية ودولية متخصصة .
- ✓ إتاحة الفرصة للكوادر الإدارية والفنية للمشاركة في الندوات والملتقيات والمؤتمرات الداخلية .
- ✓ تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات مع المراكز والمؤسسات التدريبية في المنطقة.
- ✓ توفير الدعم المعنوي والمادي من الإدارة العليا لمسئولي التدريب .
- ✓ وضع الخطط التدريبية المتكاملة لتلبية الاحتياجات الميدانية لكل خمس سنوات .
- ✓ تصميم البرامج والحقائب التدريبية للإداريين والفنيين في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ إعداد لائحة مالية تنظم مكافآت الإداريين والمشرفين والمدرسين .
- ✓ عدم تعيين مديري المؤسسات دون اجتياز دورات متخصصة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية .

تاسعاً : ضمانات تنفيذ الإستراتيجية:

- ✓ التزام الإدارة العليا في الوزارة تجاه تنمية الموارد البشرية .
- ✓ اعتماد التوجهات الرامية إلى جعل المدرسة وحدة لتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ اعتماد مشروع إستراتيجية تطوير كفايات الإداريين والفنيين للقيام بمهام تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ إصدار مجموعة من التشريعات والقوانين التي تجعل الحصول على الوظائف الإدارية والفنية مشروطة باجتياز دورات تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ تأهيل مدرسين للقيام بمهام تدريب الكوادر الإدارية والفنية .
- ✓ توفير الدعم المادي والمعنوي لمديري المؤسسات للالتحاق بمثل هذه الدورات التدريبية .

ثالثاً: بعض نتائج الدراسات السابقة :

- التعليق على الدراسات السابقة بجميع المجالات ومدى الاستفادة منها :
- في محاولة من الباحثة لمراجعة أدبيات البحث المتعلقة بالدراسة لم يتوفر للباحثة أي دراسة في هذا المجال، فيما عدا إشارات متناثرة في دراسات تم تصنيفها إلى المجالات التالية :

أولاً : مجال الإدارة المدرسية:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في هذا المجال من حيث اهتمامها بمديري المدارس لتحسين جودة الأداء ، إلا أن دراسة (العويسي ٢٠٠٢م) تختلف عنها في معرفة جوانب القوة والضعف في برامج التدريب المقدمة لمديري المدارس الأساسية ، أما دراسة (الناصرى ، ٢٠٠٢ م) في تحديد الكفايات المهنية ذات العلاقة بالمهام والأدوار المنوطة بمديري المدارس في حين أن دراسة (اللواتي ، ٢٠٠٥) تتمحور حول تقويم الدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بينما تختص هذه الدراسة ببناء إستراتيجية لمنهجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة من خلال المنهج الشبه تجريبي ، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع أيا من نتائج الدراسات المحددة في هذا المجال .

ثانياً : مجال الاحتياجات التدريبية:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في هذا المجال من حيث اهتمامها بموضوع تحديد الاحتياجات التدريبية ، علاوة عن أهميتها في تحسين جودة الأداء بينما نجد دراسة (الحديدى ، ١٩٩٨م) تهدف لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان ، في حين أن دراسة (سفر ، ١٤١٩/١٤٢٠هـ) اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدن (مكة المكرمة . جدة الطائف) في المملكة العربية السعودية بينما اهتمت دراسة (السريحين ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المهنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشرفي التعليم المهني في محافظة أربد . أما دراسة (أبوكتة ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) فتخصصت في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين ، بينما اهتمت دراسة (السحيمي ، ٢٠٠٢م) بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، فيما كانت دراسة (أبو قفه ، ٢٠٠٢/٢٠٠٣م) تبحث عن أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ، في حين أن دراسة (بطاينة ، ٢٠٠٣م) اهتمت بأسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات الأردنية (إقليم الشمال) في حين دراسة (عبيدات ، ١٤٢٤هـ /٢٠٠٣م) كانت تبحث في الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني ، وكانت دراسة (الحجري ، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م) تهدف لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموجهي مجال الحلقة الأولى ضمن حلقات التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها الموجهون أنفسهم ، بينما بحثت دراسة (القباطي ، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م) عن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في أمانة العاصمة صنعاء وفق بعض المتغيرات ، أما دراسة (الغملاسي ، ٢٠٠٥م) التي هدفت للتعرف على درجة توافر الاحتياجات التدريبية لفريق التدريب بمنطقة الباطنة شمال التعليمية بسلطنة عمان

لأداء مهامهم من وجهة نظر أفراد العينة ، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن جميع ما سبق طرحه من دراسات وذلك باستخدامها أحد نماذج الجودة الشاملة (نموذج ديمنج) في تطبيق إستراتيجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المنهج الشبه تجريبي ، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع أي من نتائج الدراسات المحددة في هذا المجال .

ثالثا : مجال الجودة الشاملة:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في هذا المجال من حيث اهتمامها بموضوع نظام تطبيق الجودة الشاملة ، كمدخل للجودة الشاملة ، علاوة عن أهميتها في تحسين جودة الأداء في حين أن دراسة (Lee ، ٢٠٠٠م) اهتمت ببناء مدير المدرسة لثقافة الجودة التي تدعم معايير التميز والتفوق في الأداء ، بينما دراسة (جونسون Gohnson.s M ، ٢٠٠٢م) تهتم بمقارنة مستويات المدارس التي تطبق الجودة الشاملة بمستويات من لم يطبق ، بينما نجد أن دراسة (الشلول، ٢٠٠٣م) اهتمت باتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة أربد ، في حين أن دراسة (المولد ، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٩م) تختص بتصميم إستراتيجية تدريسية قائمة على نموذج ديمنج للجودة الشاملة وأثرها على التحصيل والأداء التدريسي لدى الطالبات المعلمات في تخصص المواد الاجتماعية إلا أن هذه الدراسة تختلف عنها باستخدامها أحد نماذج الجودة الشاملة (نموذج ديمنج) في تطبيق إستراتيجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المنهج الشبه تجريبي ، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع أي من نتائج الدراسات المحددة في هذا المجال .

ومن جميع ما سبق نستخلص ما يلي :

- ✓ أهمية موضوع الجودة الشاملة بشكل خاص وأهمية تطوير برامج التدريب بشكل عام ، وأن هناك مجالا واسعا لتطبيق موضوع الجودة الشاملة في مختلف المراحل التعليمية ، وجميع التخصصات العلمية والأدبية .
- ✓ وجود العديد من المؤسسات ، والمجالس ، والجمعيات المهتمة بجانب تحديد الاحتياجات التدريبية في الجانب التربوي ، والتعليمي ، والإداري والاجتماعي والجودة الشاملة بشكل خاص .

وقد تم الاسترشاد والإفادة من الدراسات السابقة في :

- ✓ التعرف على المناهج الحديثة الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية كما تم الإلمام بطبيعة الاتجاهات الحديثة الخاصة في الجودة الشاملة ونشأتها وأساسياتها والجوانب الممكن استخدامها في تطوير العملية التدريبية بمحور الاحتياجات التدريبية ، وتحديد بعض أوجه القصور لمعالجتها من خلال الإستراتيجية المقترحة ، كما تمت الإفادة من الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة .
- ✓ الاستفادة منها في إعداد أدوات الدراسة ، وطريقة تصميم الدراسة وإجراءات تنفيذها ، وإعداد الأدوات ، والتصميم التجريبي والأساليب الإحصائية الملائمة .

✓ على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية وفعالية البرامج التدريبية ، وأثرها في تحديد الاحتياجات التدريبية لفئات إلا أنه لم يتطرق إلى الموضوع الذي تناولته الدراسة الحالية أي بحث أو دراسة . في حدود علم الباحثة . فلا توجد أي دراسة تناولت بناء أو تصميم إستراتيجية المنهجية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية قائمة على أفكار ومبادئ ديمينج Deming للجودة الشاملة ومعرفة أثرها في التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية ، الأمر الذي يؤكد أن هذه الدراسة تحاول أن تتناول مجالاً لم يتطرق إليه بشكل واسع في البحوث والدراسات السابقة ويؤكد في ذات الوقت أهمية الحاجة إلى هذه الدراسة كبدائية للمقادم من الدراسات في هذا المجال ، فالدراسة استحدثت نموذج ديمينج كإستراتيجية في تحديد الاحتياجات التدريبية .

ثالثاً : بناء (تصميم) الإستراتيجية:

إن فكرة الإستراتيجية التدريبية الواحدة المتميزة التي تصلح لكل المواقف التدريبية قد عفى عليها الدهر ، بل هي مرفوضة تماماً ؛ لأنها عاجزة عن تحقيق متطلبات متنوعة ومختلفة من الأهداف . وصحيح القول في الوقت المعاصر أن التقنية الفعالة تتخصص في تحقيق هدف في موقف تدريبي معين وليس كل المواقف . وأصبحت مهمة المدرب الذكي الواعي هي الانتقاء الصحيح للمواقف المصنفة ، واستخدام استراتيجيات تدريب فعالة تصلح لكل موقف تدريبي ، ومن ثم لا بد وأن يمتلك المدرب الذي أوكلت إليه مهمة تنمية مهارات الإنسان حصيلة من الطرق والاستراتيجيات التدريبية ، وتصميم طرائق تناسب متغيرات الموقف التدريبي ، ومرونة واعية بالمدخل المناسب لتحقيق الطريقة المتضمنة عليها الإستراتيجية واستخدام البدائل للاستراتيجيات التي تناسب كل موقف تدريبي مخطط .

وتحقيقاً لهدف الدراسة عامة وهو : معرفة أثر الإستراتيجية المنهجية العلمية المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة ؟

اعتمدت الباحثة في تصميم الإستراتيجية أسلوب ديمينج Deming (PDCA) للجودة الشاملة بوصفه أحد النماذج التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الجودة الشاملة في الأداء التدريبي ، واستناداً إلى أسس تطبيق النموذج تم تصميم أو بناء الإستراتيجية وفق مراحل هذا النموذج بشكل متكامل ومتفاعل مع بعضها البعض ، وتتضمن كل مرحلة مجموعة من المكونات الداخلية بحيث تكون الإستراتيجية كلاً متكاملاً ، ومتفاعلاً مع البيئة التي ستستخدم فيها ، وفيما يلي وصف لكل المراحل أو الخطوات :

- ✓ تحديد الأهداف التدريبية العامة للإستراتيجية .
- ✓ لتحقيق أهداف الإستراتيجية تم اختيار عدد من مضردات المادة التدريبية التي يمكن تطبيق الإستراتيجية عليها .
- ✓ الإطلاع على المحتوى وتنظيمه .

- ✓ صياغة الأهداف الإجرائية لكل جلسة تدريبية أو موضوع .
- ✓ تحديد ، واختيار طرائق التدريب المناسبة ، والأنشطة ، والوسائل .
- ✓ الإعداد لتنفيذ الموقف التدريبي وفق نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة ، والذي يتضمن المراحل التالية :
- **مرحلة التخطيط : Planing** وتم فيها دراسة وتحليل واقع تدريب المادة التدريبية ، وتحديد الخطوات والإجراءات التي سيتم بها التدريب وصياغة الأهداف ، وتحديد العمليات ، والوسائل ، والأنشطة المناسبة لموضوع التدريب ، وأساليب التقويم المناسبة .
- **مرحلة التنفيذ : Do** وهي سلسلة من التفاعلات ، والإجراءات التي تحصل بين مكونات المرحلة الأولى من أجل توفير شروط مناسبة ؛ لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها . وتضمنت هذه المراحل جانبين هما : الجانب النظري ، والجانب العملي التطبيقي .
- **مرحلة الفحص "التدقيق" : Check** وتعني بها الباحثة مرحلة التدقيق ، والفحص ، والتأكد من تنفيذ اليوم التدريبي وفق ما هو مخطط له ، بطريقة تعكس التخطيط المعد . وذلك بغرض تقويم تنفيذ التدريب والتعرف على التغذية الراجعة من خلال تأمل الباحثة في تنفيذها للتدريب ، ومحاولة اكتشاف جوانب الخلل والقصور لتلافيها في التنفيذ التالي ، أو تدعيم ما وجد من جوانب قوة . وأيضا الاهتمام بأراء المشاركين ، والتعرف عليها من خلال بطاقة (تقويم تنفيذ اليوم التدريبي) التي أعدت لهذا الغرض ، ملحق رقم (٣) .
- **مرحلة التحسين : Act** يراد بها استخدام التغذية الراجعة في الإستراتيجية في جميع أجزائها ابتداء من مرحلة التخطيط إلى العودة مرة أخرى لمرحلة التحسين على أن يتم ذلك بشكل دائم " يومي في كل لقاء تدريبي .
- **التقويم :** (التمهيدي ، البنائي ، النهائي) أي التقويم القبلي ثم التقويم (البنائي) خلال تنفيذ الإستراتيجية باستخدام الجانب التطبيقي ، وأسئلة المناقشة والتدريب ، والتفاعل ، والنقد ، والمشاركة الخ . أما التقويم الختامي أو النهائي من خلال الاختبار البعدي
- ✓ **الصدق وللتأكد منه تم إجراء التالي :**
- عرضت الإستراتيجية المقترحة بشكلها المبدئي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المناهج وطرق التدريس وبعض المهتمين بالجودة ، لتحديد مدى مناسبة الأهداف وارتباطها بالمحتوى وأساليب التدريب والوسائل التعليمية ، وأساليب التقويم .
- تم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين وأصبحت الإستراتيجية في صورتها النهائية ، ملحق رقم (٢)

• أدوات الدراسة التي تخدم تنفيذ الإستراتيجية :

تحقيقاً لهدف الدراسة تم تصميم أو بناء أدوات الدراسة على النحو التالي :

أولاً : اختبار كشف المعرفة:

قامت الباحثة فيه بتحديد كل من الهدف منه والمفردات (البعد العلمي المعرفي) وعدد أسئلة الاختبار وعددها (٢٥) سؤال في ثلاثة محاور

شملت محاور: (العملية التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد محاور:)
الاحتياجات التدريبية وفق مبادئ الجودة الشاملة) .

ثانياً : بطاقة تقويم اليوم التدريبي:

قامت الباحثة فيه بتحديد كل من الهدف من بطاقة التقويم
ومحتوى البطاقة حيث تكونت من ثلاثة محاور هي الجوانب العامة لليوم
التدريبي وتتضمن (٩) فقرات تقويم المدربة ويحتوي (٧) فقرات والمقترحات
وتشمل (جانبين) كما حدد للبطاقة مقياس رياضي وهو (ممتاز ، جيد جداً
جيد ، مقبول)

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية الأولى حسابات الاتساق والثبات:

الثبات وللتأكد منه تم إجراء التالي :

تم تجريب الاختبار والبطاقة على عينة استطلاعية مكونة من (١٠)
مديرة إدارة ورئيسة قسم بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة
وذلك بهدف التأكد من خلو الاختبار من الألفاظ والعبارات الغامضة وتم
استخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cronbak) وبلغت درجة الثبات (٩٥) وهي
درجة ثبات عالية إذ تدل على أن الاختبار والبطاقة كانا على درجة عالية من
الاتساق الداخلي مما يدل على صلاحيتهم للتطبيق ، ويمكن الوثوق في
نتائجه .

الاختبار والإستراتيجية والبطاقة في صورتهم النهائية :

قامت الباحثة بإخراج الاختبار والبطاقة في صورتهم النهائية من خلال

التالي :

✓ تم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين ، وأصبح الاختبار في صورته النهائية
ملحق رقم (١) .

✓ تم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين ، وأصبحت الإستراتيجية في صورتها
النهائية ، ملحق رقم (٢) .

✓ تم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين ، وأصبحت البطاقة في صورتها
النهائية ، ملحق رقم (٣) .

خامساً: الدراسة التقنية الثانية:

التطبيق الميداني :

بعد حصول الباحثة على إذن تطبيق الدراسة الميدانية ، ولتنفيذ

التصميم شبه التجريبي للدراسة تم التالي :

✓ تحديد مجتمع الدراسة : والمتمثل في مديرات المدارس الثانوية بمكة
المكرمة والبالغ عددهن (٥٢) مديرة .

✓ اختيار مجموعة الدراسة : عن طريق التعيين العشوائي " القرعة " وقد
تكونت المجموعة من (٢٥) مديرة والجدول التالي يوضح ذلك .

يوضح مجموعة الدراسة وموعد تنفيذ البرنامج التدريبي

العدد النهائي	العدد المبدئي	موعد التنفيذ		المجموعة
		التاريخ	اليوم	
٢٦	٢٦	١٤٣٠/٦/٦ هـ	السبت	الضابطة التجريبية
٢٥	٢٥	١٤٣٠/٦/٧ هـ	الأحد	
٢٥	٢٥	١٤٣٠/٦/٨ هـ	الاثنين	
٢٥	٢٦	المجموع		

- ✓ تدريب مجموعة الدراسة على النحو التالي :
 - قيام الباحثة بتدريب المجموعة لضمان الدقة العلمية للدراسة والضبط للمستوى العلمي ، والكفاءة ؛ ولتقليل العوامل الخارجية التي قد يكون لها أثر في اختلاف النتائج .
 - مدة التدريب على البرنامج تم تدريب المجموعة خلال الفترة من يوم السبت الموافق (٦ / ٦ / ١٤٣٠ هـ) إلى الاثنين الموافق ١٤٣٠/٦/٨ هـ باستخدام الإستراتيجية المقترحة القائمة على نموذج ديمينج للجودة الشاملة لمدة (٣) أيام ، بواقع ساعتين ونصف لكل جلسة .
 - ✓ تطبيق الاختبار قبلياً : بإشراف الباحثة على المجموعة عينة الدراسة بهدف التعرف على الخلفية العلمية لمجموعة الدراسة قبل التعرض للأثر التجريبي " المتغير المستقل " في يوم السبت الموافق (٦ / ٦ / ١٤٣٠ هـ) وطبق على (٢٦) مشاركة .
 - ✓ تطبيق الاختبار البعدي : تم تطبيق الاختبار (بعدياً) بإشراف الباحثة على مجموعة الدراسة في يوم الاثنين الموافق (٨ / ٦ / ١٤٣٠ هـ) بهدف التعرف على أثر المتغير المستقل " الإستراتيجية المقترحة القائمة على نموذج ديمينج Deming للجودة الشاملة على المتغير التابع " التطبيق العملي " ، وطبق على (٢٥) مشاركة بعد استبعاد عدد (١) مشاركة لغيابها .
 - ✓ تصحيح الاختبار : قامت الباحثة بتصحيح الاختبار القبلي والبعدي وذلك وفق نموذج الإجابة بحيث أعطيت (درجة واحدة) لكل إجابة صحيحة و (صفر) لا شئ لكل إجابة خاطئة بالنسبة لأسئلة الاختيار من متعدد ، لتصبح الدرجة النهائية للاختبار (٢٥) درجة .

• المعالجة الإحصائية :

بعد تفرغ البيانات تم معالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ، والاستدلالية المتوفرة ضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) المعروف اختصاراً باسم (Spss) وهي : المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبارات

وأظهرت النتائج تفوق للمجموعة في الاختبار البعدي على القبلي في المتوسط البعدي تفوقاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ولقد نصت النتائج على أن هناك : فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسط درجات الاختبار القبلي والبعدي للمجموعة قبل وبعد التدريب على

الإستراتيجية المقترحة بجميع محاور اختبار كشف الخلفية المعرفية . وهي [العملية التدريبية ، تحديد احتياجات (المنظمة ، الوظيفة ، العاملين) تحديد الاحتياجات التدريبية وفق مبادئ الجودة الشاملة تعزى للإستراتيجية المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة .

وفي ضوء هذه النتيجة قدمت التوصيات التالية :

- ✓ زيادة الاهتمام بالتركيز على خدمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية بدرجة عالية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية .
- ✓ ضرورة الاهتمام باستخدام استراتيجيات تدريب فاعلة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على مفاهيم وأهداف الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقها في التربية والتعليم .
- ✓ تدريب المديرات على استخدام معايير الجودة الشاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توظيف نماذج أخرى للجودة الشاملة .
- ✓ ضرورة إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب ويراعى معايير الجودة الشاملة .
- ✓ متابعة البحث في أساليب تقويم عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة في ضوء مستجدات العصر؛ للوصول إلى دراسات تقويمية لبرامج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يهدف لتطوير العملية التدريبية ؛ لتواكب المستجد من متغيرات العصر المتعددة .
- ✓ إجراء دراسة تهدف للوقوف على واقع جودة معايير أداء مديرات المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية .

• سادسا : خاتمة الدراسة:

فلقد أسهمت إلى جانب تحديد الأهداف التدريبية والتركيز على الأداء المحسن وإيضاح عملية التدريب ومواجهة المشاكل الملزمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهدر الأموال والتكاليف ، في تنمية قدرة المشاركات على التطبيق العملي وهذا ما أوضحته النتائج ، وقد يعود السبب في ذلك لشعور أفراد مجتمع الدراسة بالحاجة لتلك الإستراتيجية المقترحة ، ومدى فاعليتها وأثرها على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، وبالتالي على العملية التدريبية بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة للفئة المحتاجة فعلا لتلك البرامج للارتقاء بها وإكسابها المهارات اللازمة لها في مجال عملها ، كذلك يمكن تفسير تلك النتيجة بأن للإستراتيجية أثر في إكساب المشاركات المعايير التي يجب أن تلم بها كمديرة ؛ حتى يمكنها أن تحدد بشكل خاص احتياجاتها التدريبية ومنسوباتها مراعية فيها جميع خطوات المنهجية من تخطيط وتنفيذ وفحص وتحسين ، حتى يؤدي كل تدريب الغرض الذي وضع من أجله ؛ والذي يتطلب الاهتمام بالعديد من الأمور عند الشروع في التدريب منها الهدف من التدريب الوسائل المعينة للمدربين ومدى كفاءتهم ، ومكان التدريب وزمنه وتاريخه وتكلفة البرنامج بالإضافة لتقويم البرنامج وتشخيصه ، والتركيز بشكل كبير جدا على المتدربين ومدى حاجتهم للبرنامج حيث أنها تعتبر قاطرة التدريب والموجهة لكل مساراته بفعاليتها المختلفة فالقيادة الفاعلة لهذه القاطرة وحسن التشغيل والتوجيه

بها يؤمن بلا شك تحقيق الإفعاليات وأنشطة التدريب لأهدافها ، وقد يكون التدريب عبئاً وتكلفة ومضيعة للوقت وهدرًا للجهد إذا حاد عن هذا المسار.

وبالتالي تكون الإستراتيجية المقترحة قد ساهمت في تحقيق جودة احترافية التدريب من خلال ما أحدثته من تغيير وتطوير في قدرات المشاركين ، وتحسين المستوى بالأساليب التدريبية التي كانت بعيدة عن النمطية واللفظية حيث اعتمدت على الحوار ، والمناقشة ، والتطبيق العملي وهو ما نأمل أن تصل إليه القائدة القادرة على صنع المستقبل المتميز بالقدرة على الإبداع والإتقان ، وتنظيم بيئة العمل والتعلم في عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للفئة المستهدفة ، ومن ثم استثمار رغبتهم في التعلم والتعرف على كل جديد ومفيد لهم لرفع كفاءتهم العملية ، علاوة على إقامة ورش العمل وعدم الاكتفاء بالجانب النظري ، الأمر الذي انعكست أهميته على التطبيق العملي للمشاركات ، فأكسبهم المهارات بطريقة وظيفية أقرب إلى الفهم والاستيعاب عن طريق تكامل المعرفة ، فهو يربط بين الجانب المعرفي والمهاري .

• المراجع العربية والأجنبية:

• المراجع العربية :

١. أبو قفه ، هدية منصور خليفة (٢٠٠٢/٢٠٠٣م) أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت .
٢. أبوكته ، فاطمة محمد علي (١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الإدارة التربوية بعمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين
٣. أحمد ، حافظ فرج (١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م) الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة .
٤. بطاينة ، محمد تركي (٢٠٠٣م) أسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الانصاف الأرنؤية (أقليم الشمال) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة البرموك .
٥. بني مصطفى ، هاني محمود (١٤٢٥هـ/٢٠٠٥م) بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية الأرن: عمان : دار جرير للنشر والتوزيع .
٦. توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠٦م) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار موسوعة التدريب والتنمية البشرية الجزء الثامن ، القاهرة ، الجزيرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمك"
٧. جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
٨. الحازمي ، ماجد عبد الله (١٤٢٩هـ) تصميم وإعداد الحقائق التدريبية ، برنامج تدريبي مكة المكرمة : مشروع تعظيم البلد الحرام ، شركة الزرقاء لتنمية الموارد البشرية .
٩. حبر ، أحلام (١٤٢٨ هـ ، ٢٠٠٧ م) أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم ، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية " جستن " " الجودة في التعليم العام " بريده (٢٨ . ٢٩) ربيع الآخر ، ص ص ٦١٦ : ٦٣٥ .

١٠. الحجري ، حميد حمدان سالم (١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م) الاحتياجات التدريبية لموجهي مجال الحلقة الأولى ضمن حلقات التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها الموجهون أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة البرموك .
١١. الحديدي ، محمد راشد (١٩٩٨م) الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
١٢. حسنين ، حسين محمد (١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م) تدريب المدربين TOT/النماذج والأشكال ، الأرن: عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
١٣. حسنين ، حسين محمد (١٤٢٥هـ/٢٠٠٥م) تحديد الاحتياجات التدريبية موارد وأدوات الأرن: عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
١٤. الخطيب ، أحمد والخطيب رباح (٢٠٠٦م) الحقائق التدريبية ، الأرن: أريد : جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
١٥. رءاس، فائزة أحمد بكر (١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م) مواصفات جودة التدريب أثناء الخدمة في التعليم العام ، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية " جستن " الجودة في التعليم العام " بريدة (٢٩ . ٢٨) ربيع الآخر، ص ص ٨٤٦ : ٨٦٠ .
١٦. زهر ، ضياء الدين (٢٠٠٥ م) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع .
١٧. زبيقات ، محمد نايف أبو الكشك (١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٦م) التدريب على إعداد الخطط التربوية ، الأرن: عمان : دار جرير للنشر والتوزيع .
١٨. السحيمي ، صلاح ملهي (٢٠٠٢م) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة وأصول التربية ، جامعة البرموك
١٩. السريحين ، ماجدة خليل إبراهيم (١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المهنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشريفي التعليم المهني في محافظة أريد رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة البرموك
٢٠. سفر ، صالحه محمد جعفر (١٤٢٠/١٤١٩هـ) تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدن (مكة المكرمة -جدة- الطائف) بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية / قسم المناهج وطرق التدريس ، جامعة أم القرى .
٢١. السلوم ، حمد إبراهيم (١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥ م) أحاديث عن التعليم أداء وجودة ، بيروت : دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع .
٢٢. الشلول ، عبد الرحمن حمدان(٢٠٠٣م) . اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إريد ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البرموك .
٢٣. الطعاني ، حسين أحمد (٢٠٠٧) التدريب الإداري المعاصر ، الأرن: عمان : دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط١ .
٢٤. عبيدات ، بدر يوسف بدر (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م) الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأرن:ني ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة البرموك: إريد .
٢٥. علي، السيد علي (٢٠٠٠ م) مصطلحات في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ط٢ .
٢٦. العويسي ، رجب علي عبيد (٢٠٠٢م) دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.

٢٧. الغملاسي ، محمد بن خلفان (٢٠٠٥م) الاحتياجات التدريبية لفريق تدريب الكوادر الإدارية والتدريسية بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .
٢٨. القاسمي ، صالح بن ناصر (٢٠٠٤م) تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تطوير الأداء بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات ، جمهورية مصر العربية .
٢٩. القباطي ، عثمان سعيد أحمد (٢٠٠٣م / ١٤٢٤هـ) الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في أمانة العاصمة صنعاء وفق بعض المتغيرات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة بغداد .
٣٠. قلادة ، ١٩٩٧ م ، ص ص ٢٢ : ٢٣) .
٣١. اللواتي ، على عبد الرضا جمعه (٢٠٠٥م) دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
٣٢. المحياوي ، قاسم نايف (٢٠٠٦ م) إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
٣٣. مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ، بإشراف د. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٤م) ٨/١٠ منهج مهارات التدريب ٢/٨/١٠ تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ط ٣ .
٣٤. مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ، بإشراف د. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٤م) ٨/١٠ منهج مهارات التدريب ٣/٨/١٠ تخطيط وإدارة النشاط التدريبي ، ط ٣ .
٣٥. المولد ، حليلة عبد القادر عابد (٢٠٠٩م / ١٤٢٩هـ) أثر إستراتيجية تدريسية مقترحة قائمة على نموذج ديمنج للجودة الشاملة على التحصيل والأداء التدريسي لدى الطالبات المعلمات في تخصص المواد الاجتماعية ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، قسم المناهج وطرق التدريس ، جامعة أم القرى .
٣٦. البناصري ، صالح ناصر (٢٠٠٢م) الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، الأردن .

• المراجع الأجنبية :

37. Gohnson, S.M., 'A comparative Analysis of educators managements the level of implementation of Quality management Principles south Carolina and Georgia schools " . Degree, EdD , South Carolina STATE UNIVESITY , 2002
38. Lee Lee , James O, "How Principals Can Build a Culture of Quality That Supports Standards of Exaellenca " . NASSP Bulletin : v84 n617 , 2000 pp51-57.
39. Salim Saleem Al Ghanboosi. (2002) . Enhancing Higher Education on Services in the Sultanate of Oman Through Implementing Total Quality : Sultan Qaboos University as Case Study, phd Thesis , Faculty of Education, University of Manchester .
40. <http://hrdiscussion.com/hr3473.html>



((نموذج اشتراك في مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس))

سعادة / الأستاذ الدكتور: رئيس تحرير مجلة دراسات عربية في التربية
وعلم النفس السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

أرغب الاشتراك في المجلة لمدة : (سنة واحدة □) (سنتان □) (ثلاث سنوات □)
على أن تصلني نسخ أعداد المجلة على عنواني البريدي الموضح بهذا النموذج.

..... الاسم
..... الوظيفة
..... جهة العمل
..... الجنسية
..... عنوان المراسلة
..... البريد الإلكتروني
..... الهاتف/ الفاكس

..... اسم المشترك :

..... التوقيع :

- قيمة الاشتراك للأفراد بالدول العربية : (سنة ٢٠٠ ريالاً ، سنتان ٣٥٠ ريالاً ، ثلاث سنوات ٥٠٠ ريالاً).
- قيمة الاشتراك للأفراد بباقي دول العالم: (سنة ٥٠ دولار ، سنتان ١٠٠ دولار ، ثلاث سنوات ١٥٠ دولار).
- قيمة الاشتراك للمؤسسات بالدول العربية: (سنة ٢٥٠ ريالاً ، سنتان ٤٥٠ ريالاً ، ثلاث سنوات ٦٥٠ ريالاً).
- قيمة الاشتراك للمؤسسات بباقي دول العالم: (سنة ١٠٠ دولار ، سنتان ٢٠٠ دولار ، ثلاث سنوات ٢٥٠ دولار).
- قيمة الاشتراكات هذه شاملة تكاليف البريد العادي ، ومن يرغب في البريد الممتاز يتحمل الفرق.
- تسدد قيمة الاشتراكات مباشرة أو بحوالة بنكية بالريال السعودي باسم رئيس تحرير المجلة (أ. د / ماهر إسماعيل صبري) على بنك الرياض فرع حي أحد بالمدينة المنورة ، رقم أي بان : SA1620000001070160599940
- يمكن سداد قيمة الاشتراكات بالجنيه المصري مباشرة لكتب المجلة بجمهورية مصر العربية ، أو بحوالة بنكية باسم رئيس التحرير (أ. د / ماهر إسماعيل صبري) على بنك فيصل الإسلامي المصري فرع بنهار رقم الحساب ١٨٥٠٦
- ترسل صورة من قسيمة تحويل الاشتراكات على البريد الإلكتروني لرئيس التحرير mahersabrv21@yahoo.com
- يرسل هذا النموذج بعد تعبئة بياناته عبر البريد الإلكتروني لرئيس تحرير المجلة ، أو عبر البريد العادي على عنوان رئيس التحرير الحالي : المدينة المنورة ، جامعة طيبة ، كلية التربية ، قسم المناهج وطرق التدريس . أو على عنوان مكتبنا بمصر : اش أحمد ماهر متضرع من ش الشعراوي ، أتريب ، بنها .