



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية

في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

The Training Needs of Educational Leaders

in General Directorates of Education in Sultanate of Oman

شمسة بنت حمد بن علي الجهوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في التربية تخصص : الإدارة التربوية

إشراف

د. محمد سليمان الجرايدة

د. عبد المجيد بنجلالي

د. حسام الدين السيد

2013

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: شمسه بنت حمد بن علي الجهورية.

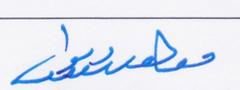
التخصص: الإدارة التعليمية.

العام الجامعي: ٢٠١٣/٢٠١٤.

- عنوان الرسالة : "الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان".

- تاريخ المناقشة : 13 مايو 2014م.

توقيع لجنة المناقشة

التوقيع	اسم المناقش
	د. عبد العزيز عطا الله المعايطه
	د. علي خميس علي
	د. حليس بن محمد العريمي

إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ... أبي الكريم
إلى معنى الحنان والتفاني
إلى زهرة الحياة ونورها أمي الغالية
إلى توأم الروح ورفيق الدرب زوجي العزيز
إلى هدايا الرحمن وزهرة الحياة ونخر الآخرة أولادي الأعزاء
إلى رياحين حياتي إخوتي

أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان و الشكر له على فضله وامتنانه ،
والصلاة والسلام على عبده و رسوله القائد القدوة وعلى آله و صحبه وسلم .

في نهاية هذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف
الدكتور محمد الجرايدة لما بذله معي من نصح وإرشاد و توجيه وإثراء بالمعلومات ، كما أشكر
لجنة الإشراف الدكتور حسام الدين السيد والدكتور عبد المجيد بنجلالي ، كذلك أشكر الدكتور محمد
المخلافي لتشجيعه المستمر على البحث والعلم ، والدكتور عبد اللطيف البلوشي على ما قدمه من
مساعدات ساهمت في إنجاز هذا البحث ، والأستاذ ناصر الكندي على جهده في إتمام الجانب
الإحصائي ، كما أشكر جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، والشكر
موصول لكل أفراد أسرتي على الدعم المتواصل خلال مسيرة الدراسة .

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول / الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولا الإطار النظري	
13	تعريف التدريب
15	أهمية التدريب
18	أهداف التدريب
22	مكونات النظام التدريبي
23	الاحتياجات التدريبية وأهميتها

26	تقييم البرامج التدريبية
28	الدراسات السابقة
28	الدراسات العربية
36	الدراسات الأجنبية
39	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث / الطريقة والإجراءات	
42	منهج الدراسة
42	مجتمع الدراسة وعينتها
46	أداة الدراسة (الاستبانة)
47	صدق الأداة
49	ثبات الأداة
50	متغيرات الدراسة
51	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع / نتائج الدراسة الميدانية	
54	عرض النتائج
55	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
71	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
الفصل الخامس / مناقشة النتائج والتوصيات	
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
89	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	توصيات الدراسة
مراجع الدراسة	
96	المراجع العربية
101	المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	1
43	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	2
45	توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي	3
48	توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات	4
50	معامل الثبات لمجالات الأداة	5
54	المقياس المعتمد لتقدير استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة	6
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة	7
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي	8
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التنظيم والتطوير الإداري	9
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الإدارية	10
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الأزمات	11
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال ضبط الجودة	12

66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تقييم الأداء	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التطوير المهني للعاملين	14
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الاتصال	15
72	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	16
73	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	17
75	نتائج اختبار (شافية) لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي في مجالات (التنظيم والتطوير الإداري - القيادة الإدارية - ضبط الجودة- التطوير المهني للعاملين – الاتصال)	18
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	19
79	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	1
44	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	2
46	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي	3
49	التمثيل البياني لتوزيع مجالات الدراسة والنسبة المئوية للفقرات	4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
103	كشف أسماء المحكمين	1
104	تسهيل مهمة باحث	2
105	تسهيل مهمة باحث على التطبيق الميداني	3
106	دراسة استطلاعية	4
107	الاستبانة قبل التحكيم	5
111	الاستبانة بعد التحكيم	6

ملخص الدراسة :

الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

إعداد :

شمسة بنت حمد الجهوري

إشراف :

د. محمد الجرايدة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية . ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (63) فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (88) قيادي تربوي . وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في المجالات التدريبية التالية : التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، إدارة الأزمات ، ضبط الجودة ، تقييم الأداء ، التطوير المهني للعاملين ، الاتصال . كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات : المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية ، والمؤهل العلمي في ثلاثة مجالات وهي (التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الأزمات ، تقييم الأداء) . بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة

لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، ضبط الجودة ، التطوير المهني للعاملين ، الإتصال) لصالح حملة شهادة البكالوريوس.

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بقيام الوزارة بتدريب القيادات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وضبط الجودة ، وتقييم الأداء ، والاتصال ، والقيادة الإدارية ، والتطوير المهني للعاملين ، والتنظيم والتطوير الإداري ، وإدارة الأزمات .

الكلمات المفتاحية : الاحتياجات التدريبية ، القادة التربويين .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة : أهدافها وأهميتها

المقدمة :

يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل ، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة ، ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه ، ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد. وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ أقدم الأزمنة منذ توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه (القاضي، 2008).

وتتعاظم أهمية التدريب في هذه الأونة مع ما يشهده العالم منذ مطلع هذا القرن من نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه ومجالات الحياة ، حيث يظهر في كل يوم على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح ، و قد ألفت هذه التحولات بظلالها على بنية النظام التربوي ، ومن ثم فنحن في حاجة إلى تربية غير تقليدية كالتالي عهدناها ، وعليه فإن إعداد الانسان القادر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب إعادة النظر في النظم التعليمية مفهوماً ومحتوى وأسلوباً ، وذلك على أسس جديدة قائمة على استراتيجيات علمية فعالة تستوعب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (ديباجه ، 1994) .

ومع بروز أهمية التدريب برزت الحاجة إلى تدريب القادة التربويين باعتبارهم من أكثر أنواع القيادات تعقيداً ، لأن القائد التربوي يتعامل مع العديد من الشرائح الاجتماعية داخل النظام التربوي وخارجه ، بطريقة رسمية وغير رسمية ويمكن لهذه الشرائح أن تتفق في أهدافها ويمكن أن تختلف فهو يتعامل مع الطالب ، الذي هو محور العملية التربوية بكاملها وهو اللبنة الأساسية في بناء المجتمع والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه واتجاهاته مما يستدعي قيادة واعية مرنة تتفهم هذا التغيير وتساييره ،

وهو يتعامل مع المعلمين و عالمهم المتنوع في الشخصية والقدرة ، كما أنه يتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعلومات المتجددة في مختلف المجالات ، بالإضافة إلى تعامله مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته ، وتعامله مع اللوائح والتشريعات والتعليمات التي يمكن أن تحد من قدراته و إبداعه (ديباجه ، 1994) .

وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة ، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه ، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة ، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربويين ، ويساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي ، 2007) .

لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها ، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة ، وذلك كله مع الحرص على الاختيار الجاد لهؤلاء القيادات ليكون لديهم القدرة على التعاطي مع مقدرات التدريب (أبو زيد ، 2011). ومن هنا تأتي أهمية تطوير الإدارة التعليمية في فلسفتها ومفاهيمها وتنظيماتها وأدواتها وأساليب إعدادها إداريين من نوع جديد ، لذا يمكن القول أن التنمية الإدارية للتربويين عموماً عملية ضرورية وذات بعد تطويري هام خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه التحديات أمام مديري المدارس ومديري العموم والقادة التربويين نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي ألقَتْ بظلالها على التربية وعلى المدرسة بشكل خاص .

ومن هنا بدأت الدول المختلفة تتسابق على تطوير نظمها التعليمية بصورة شاملة أحياناً وبصورة جزئية أحياناً أخرى ، وبدأت قضية التطوير والإصلاح المتعلقة بالمنظومة التعليمية تشهد قدرًا كبيرًا من الاهتمام في مختلف الدول ، التي تنشد الارتقاء بنظمها التعليمية ، ومن ثم تجويد مخرجاتها ، ومن أبرز

النتائج المترتبة عن التحديات المعاصرة والمستقبلية ، والتي يواجهها التعليم فى العالم تلك المرتبطة بدور القيادات التعليمية ، حيث يتطلب العالم المتغير نمطاً مختلفاً من التعليم ، ولكى يتمكن التعليم من تلبية متطلبات العصر ، فإنه ينبغي إكساب القيادات التعليمية (القائمين على إدارة المنظومة التعليمية) المزيد من المهارات ، التي تمكنهم من القيام بدورهم في توفير المناخ التعليمي المناسب للوصول إلى منظومة تعليمية ذات كفاءة (محمد ، 1996).

كما بدأت كافة المؤسسات العامة والخاصة في مختلف البلدان المتقدمة إدراك مدى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ، وكونها هي الأساس في تطوير منظماتها ولم يعد التدريب محل شك من حيث مدى أهميته ، ولكن من حيث مدى تحقيقه فعلا الأهداف المرجوة منه ، لمواكبة ما يحدث من تغيرات متنامية في البيئة الخارجية للمنظمات ولمواجهة التحديات الجديدة ، التي تواجه الكثير من القادة حيث يتطلب الأمر توفير قادة فاعلين – قادة القرن الحادي والعشرين – وهذا يتطلب توفير مستوى عال من المهارات ، بالإضافة إلى عدد من الكفاءات الجديدة ، وذلك بسبب تعاضد الحاجة إلى الكفايات للقيادة الفاعلة. (محمد ، 1996).

إن وظائف القائد التربوي تتمثل في التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق ، ووضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم ومكيفة لمطالب وظروف المؤسسة ، وإدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة ، والتنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار ، والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف ، وصيانة بناء المجتمع من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم ، وتهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق ، وأن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمؤوسيه ، فضلاً عن الثواب والعقاب في حالي الصواب والخطأ ، وحراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين . (المخلافي ، 2007)

على ضوء هذه الوظائف للقائد التربوي يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية ، على أن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان ، لأن كل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الأفراد والتطور في كل الميادين .

وأما عملية تطوير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان فقد استحوذت على الاهتمام الكبير كما هو ملاحظ ، ووضعت جل اهتمامها في اصلاح النظام التربوي ، فكانت اهتماماتها منصبه على تنمية الوعي لدى هؤلاء القيادات بأهمية التدريب والدور المنوط بهم للارتقاء بالعملية التعليمية ، وذلك بالتدريب على السبل المثلى للتعامل مع التحديات الراهنة ، التي تقف كحجر عثرة أمام التقدم التعليمي والتربوي ، وبالفعل بادرت وزارة التربية والتعليم إلى عقد الدورات التدريبية المختلفة للمعلمين والمديرين وتنفيذها سعياً وراء تحسين عمليات التعلم والإدارة والإشراف ، بما يحقق صقل المهارات القيادية للمتدربين بحيث يصبحون قادرين على قيادة العملية التعليمية والتربوية في مختلف المؤسسات والمنشآت التعليمية من خلال التأثير الإيجابي في جميع أطراف الموقف التعليمي ، ومن هنا ندرك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية .

أولاً : مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إنه في إطار استكمال جهود وزارة التربية والتعليم الرامية إلى تشجيع المزيد من الجهود الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بالعملية التعليمية ، تأتي هذه الدراسة لتكون بمثابة محاولة بحثية جادة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان ، خاصة أن هذا الموضوع البحثي يعاني فقراً واضحاً على الصعيد المحلي ، فالدراسات السابقة في هذا السياق تعاني بعض الندرة النسبية ، وبالتالي كان السعي الجاد لإجراء هذه الدراسة على بعض القيادات التربوية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، حتى يتضح من خلالها مدى احتياج هذه القيادات للتدريب على بعض المجالات الإدارية المهمة في برامج تدريبية فعلية ومثمرة حيث يحتاج هذا الجانب إلى

المساهمة في سد ما فيه من ثغرات من الناحية العلمية ، أما من الناحية العملية فمن الملاحظ أن بعض القيادات التربوية تعاني من قصور في إدارتها لمواكبة التطور والتغيرات العالمية ، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب القيادية المسؤولة عن تنمية القادة وتطويرهم حيث أن معظم هذه البرامج تعاني من عدم التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي . وجاءت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على بعض القادة التربويين لتبين لنا التأكيد على وجود بعض السلبيات وأوجه القصور في البرامج الحالية ، منها عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في البرامج التدريبية ، وغلبة النمطية والتكرار على كثير من هذه البرامج ، وعدم ملاءمة موضوعات البرامج التدريبية اللازمة لمهامهم ووظائفهم القيادية في المديرية العامة للتربية والتعليم ، وعدم تنوع هذه البرامج بما يتناسب مع ما يستجد من متغيرات عالمية سريعة في الثقافة والتكنولوجيا والبيئة وما إلى ذلك ، وعدم مناسبة توقيت هذه البرامج لكثير من أفراد القيادات ، كذلك يوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية ، وقد أجريت بعض الدراسات السابقة من العالم العربي التي تناولت الاحتياجات التدريبية كدراسة العنزي (2007) والتي اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ مجال العمليات القيادية الإدارية جاء في المرتبة الأولى ضمن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ، ثم مجال السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف ، ثم مجال الرقابة والتقييم ، ثم مجال التنظيم والتطوير الإداري ، ثم الأنماط والنماذج القيادية في المرتبة الخامسة .

كما هدفت دراسة شافي (2006) إلى تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة ، حيث أكدت النتائج أن المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية هي تنفيذية فقط ، وأن اختيار القيادات التربوية ما زال يعتمد على معايير الأقدمية والخبرة ، وأن هناك ضعفا واضحا في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ، كما أن هناك ضعفا في معايير التقييم لهذه البرامج التدريبية .

كما استهدفت دراسة الحديدي (2001) التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في

الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية . وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية ، وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية ، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

كما توصلت دراسة كانان (Kanan, 2005) وهي بعنوان " تقييم الأدوار والاحتياجات التدريبية للمشرفين التعليميين في فلسطين " إلى مجموعة نتائج منها أن المديرين ومديري العموم قد اتخذوا تصورات متنوعة عن الأدوار واحتياجات التدريب للمديرين ، وأن معظم المديرين أحسوا بأنهم غير مستعدين للوظيفة وأنهم احتاجوا لأن يعتمدوا على وزارة التعليم من أجل الدعم والتوجيه . وقد وصفوا دورهم بأنه خليط من إداريين وقادة تعليميين .

ومعظم هذه الدراسات أوصت بضرورة معرفة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للقادة بما يتناسب مع الواقع ، ووضع البرامج التدريبية المناسبة لكل حاجه من هذه الاحتياجات .

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في بعض المجالات الإدارية المهمة مثل : التخطيط الاستراتيجي والذي يؤهل القائد لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة وكذلك تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية . ومجال التنظيم والتطوير الإداري والذي يعين القائد على تطوير الهياكل التنظيمية والتصنيف والتوصيف الوظيفي . ومجال القيادة الإدارية والذي يساعد القائد على الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية ، ومعرفة مهارات القيادة الإدارية الفكرية والفنية والإنسانية . ومجال إدارة الأزمات والتي تعين القائد على معرفة إجراءات التعامل مع الأزمات وأسباب نشوئها وتدريب العاملين على التعامل معها ونظم الوقاية منها وتفادي تكرارها . ومجال ضبط الجودة والذي

يساعد القائد على التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى الجودة العالية في مؤسسته . ومجال تقييم الأداء والذي يحتاج إليه كل قائد لتقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين ، وتحليل نتائج التقييم ووضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف في المؤسسة . وكذلك مجال التطوير المهني للعاملين كي يتمكن القائد من تطوير أداء وكفاءة العاملين . ومجال الاتصال لمعرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافيها .

لذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية :

1- ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير القيادات التربوية لاحتياجاتهم التدريبية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الآتية : (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية) ؟

ثانيا : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1- معرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان والتي قد تساعد المسؤولين على الاستفادة منها لتطوير الأداء .

2- معرفة الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمحافظة التعليمية .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ومدى كفاءتها لتلبية متطلبات طبيعة المهام والوظائف التي تضطلع بها هذه القيادات لمواكبتها لكل مستجدات العصر وتحدياته بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنظومة التعليمية وما يعود به من النفع على المجتمع ، فإذا كان التدريب أثناء الخدمة في الوقت الحاضر يشكل ضرورة لازمة في كل المهن والوظائف والقطاعات ، فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً ، لذا لا بد أن يمتد إلى جميع العاملين في النظام التعليمي ، وإذا كان التدريب للمعلمين لازماً فهو للقيادات ألزم ، لأن نجاح العملية التعليمية مرهون بمن هم في ساحة القيادة ، وتعتبر كفاءة القيادات التعليمية الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية في استمرار نجاحها في رسالتها وتحقيق أهدافها .

لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة بأنها :

- 1- قد تثير اهتمام الباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات حول الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بشكل عام .
- 2- قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتحديث البرامج التدريبية المقدمة للقيادة وفق درجة ومدى الاحتياج التدريبي للقيادة التربويين في كل مجال من المجالات الثمانية .

رابعاً : حدود الدراسة :

اشتملت الدراسة على الحدود الآتية :

الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مديري العموم ومديري العموم المساعدين ومديري الدوائر ونوابهم في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان .

الحدود المكانية : شملت الدراسة جميع محافظات السلطنة : (مسقط ، الباطنة جنوب ، الباطنة شمال ، الداخلية ، الظاهرة ، الشرقية جنوب ، الشرقية شمال ، البريمي ، مسندم ، ظفار ، الوسطى).

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2012 / 2013 .

الحدود الموضوعية : اشتملت الدراسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المجالات الآتية :

التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، إدارة الأزمات ، ضبط الجودة ، تقييم الأداء ، التطوير المهني للعاملين ، الاتصال .

خامساً : مصطلحات الدراسة:

1- **التدريب :** هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية . (الخطيب ، العنزي ، 2008) .

أما تعريف الباحثة للتدريب فهو : " كل جهد منظم ومخطط له لتزويد القيادات التربوية بخبرات ومعارف ومهارات جديدة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة فيهم لتطوير أدائهم الإداري وفق حاجتهم لذلك .

2- **الاحتياجات التدريبية** : معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة مطلوب تعديلها أو تنميتها أو تغييرها ، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية ، أو لمواءمة تطورات وتوسعات معينة ، أو لمنع وقوع مشكلات متوقع حدوثها ، أو بسبب ترقية أو انتقال الفرد إلى مكان آخر ، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهتها . (الخطيب والخطيب ، 2006) .

وفي هذه الدراسة تقصد الباحثة بالاحتياجات التدريبية مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوب إحداثها لدى القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم .

3- **القيادة** : هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (المخلافي ، 2007) ، وهي أيضا عملية هدفها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفرادا وجماعات ، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (الحميدي ، 2010) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري و الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي .

أولا الإطار النظري :

تعريف التدريب:

تعددت التعريفات الدالة على مفهوم التدريب واختلفت فيما بينها باختلاف المفاهيم لدى قائلها، وبنوع التدريب وأهدافه، إلا أنه من المهم في محاولة الكشف عن تعريف جامع للتدريب لا بد أن ينطلق هذا التعريف من الحقائق التالية (القبلان ، 1992) .

- 1- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم و التدريب، من حيث الأهداف و الأساليب و طرق التقييم.
- 2- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف ، فهناك تدريب فني ، تدريب إداري ، تدريب عسكري ، إلى غير ذلك من الأنواع . وكل من هذه الأنواع تنقسم بدورها إلى تقسيمات خاصة.
- 3- أن التدريب - وإن اختلف عن التعليم- فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا يستند إلى المعرفة .
- 4- ويتبع الحقيقة السابقة أن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب ، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف و تقييمه ، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل .

وبناءً على ما سبق من حقائق يعرف أحد الباحثين التدريب بأنه "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية ، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل" (رضا ، 2003) ، فيما يعرفه باحث آخر بأنه " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين " (ربايعة ، 2003) .

كما يعرف التدريب بأنه " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة " (درة، 2003). وكذلك يعرف بأنه " عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد" (أبو طاحون ، 2000) ، ويعرف على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم " (عبد الباقي ، 2000)، ويعرف بأنه " تطوير منظم للمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة " (المؤمن ، 1997).

ويرتبط بمفهوم التدريب مفهوم آخر هو تنمية الموارد البشرية، الذي يعرف بأنه " مساعدة العاملين على مواجهة التحديات ، التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للإبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية " ، وكذلك تعرف بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعاضم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة ، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة (توفيق ، 1994) .

ومما سبق يمكن القول بأن التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف ، التي تكسبه المهارة في أداء العمل ، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب ، أو أن هذه العملية التي تستهدف تحقيق تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية

المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق . (توفيق ، 1994)

أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب في إنماء الموارد البشرية ، ذلك لأن التدريب يأتي استجابة لحاجة ما قد تلح ويزداد إلحاحها إلى أن يتحقق لها ما تريد ، وتنشأ هذه الحاجة لدى الشعور بالقصور عن مسايرة المطلوب (مطاوع ، 1995) ، وعن طريق التدريب يتم تزويد المتدربين بكل جديد في مجال التربية ، لذا يجب أن يتصف التدريب باستمرارية الديناميكية دون انقطاع وألا ينتهي التدريب بمجرد النجاح في الدورات التدريبية (العاجز ، 2009).

ولكي يظل الموظف على دراية وعلم بمجريات التقنيات الحديثة وآخر ما توصل إليه العلم الحديث والبحث العلمي ، تلجأ الشركات والمؤسسات إلى إنشاء قسم مهامه متابعة وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية (تنمية الموارد البشرية) التي تسهل وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل ، ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية ، التي يحتاجها كل موظف حسب مجال عمله ، فضلا عن سعيها إلى تنمية مهاراتهم الإدارية والفنية عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية أو محاضرات تعد داخل أو خارج الشركة أو المؤسسة من قبل مراكز ومعاهد تدريب متخصصة في ذلك ، وهذه الدورات والمحاضرات تعد سنويا في جدول زمني (الخطة السنوية للمؤسسة) ، وترصد لها ميزانية خاصة. (العززي ، 2008)

وتذهب الدراسات والأبحاث الحديثة إلى أن التدريب المستمر للموظف يجعله دائم الاتصال بما يحدث في العالم ، لكي يسعى إلى مواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات التي تهتمه ، وتساعده في تطوير نفسه في الحقل الذي يعمل فيه .

كما أنه لا يمكن اعتبار منافع التدريب أشياء مسلماً بها ، فبعض الأشخاص يعتبرون التدريب تضييعاً للوقت ، وإبعاداً لهم عن نشاطات أكثر أهمية، والكثير من الأشخاص لم يتلقوا تدريباً أو تلقوا قليلاً منه خلال حياتهم العملية ، وهم لا يشعرون بالنقص نتيجة لذلك ولا يشعرون بأي نقص في التدريب عندهم، وبعض أرباب العمل ومديري الأعمال ينظرون إلى التدريب على أنه عبارة عن نفقات لا يمكنهم تحملها ، وأن التدريب هو الذي يتلقى أول التخفيضات في النفقات عند الرغبة في الاقتصاد ، لكن التدريب الجيد كان دائماً شيئاً مهماً ، وهو اليوم أكثر أهمية ، ولا يمكن لأحد اليوم أن يتعلم كل ما سوف يحتاج إليه في مجاله المهني في بداية ممارسته لهذه المهنة . فبغض النظر عما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن ، وتأتي هذه التغيرات من مسببات كثيرة" (العززي، 2008).

بالإضافة إلى ما سبق ، يتبين لنا أن الحاجة ماسة إلى التدريب بالفعل ، فالمنافسة العالمية والقوة العاملة دائمة التغيير والأشكال الإدارية الجديدة والتكنولوجيا الحديثة كلها أمور قد فرضت متطلبات وأعباء ضخمة على الأفراد (زينجر ، 1999).

وبناء على ما سبق يمكن إيجاز أهمية التدريب فيما يلي (عبد الحميد ، 1998) :

1- التدريب ضرورة حتمية لمواجهة التغيرات المستجدة : فالتدريب يعد أهم الوسائل المتاحة للارتقاء بمستوى المتدربين من القيادات التعليمية وذلك لإكسابهم المزيد من الخبرات المطلوبة ، لتمكينهم من مواجهة كل التغيرات ، التي تطرأ على العملية التعليمية نتيجة التطور المستمر في نظم التعليم وما يستتبع ذلك من تباين وتطور مدخلات ومخرجات العملية التعليمية .

2- التدريب يحقق للفرد تكيفاً وانسجماً في عمله الجديد : المتعارف عليه أن لكل وظيفة مهام محددة وواضحة تستلزم من المرشح لشغل هذه الوظيفة أن يتوافر فيه سمات بعينها تتوافق مع المهام التي يستلزم القيام بها بعد توليه المنصب الجديد ، ولذلك فإنه دائماً يتم الإلتجاء إلى البرامج التدريبية .

3- يكسب التدريب كل المتدربين خبرات ومعارف جديدة تساعد على القيام بواجبات العمل الجديد بأفضل الطرق .

4- يساعد على اكتشاف كفاءات مختلفة : فإنه خلال التدريب يتم الكشف عن وجود كفاءات مختلفة في كل مؤسسة تمتلك القدرة على تولي الأدوار القيادية بما يعنيه ذلك من قدرة على إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وللارتقاء بالأداء العام في المديرية العامة للتربية والتعليم .

5- يزيد من كفاءة العاملين بما يفسح المجال أمامهم للتقدم .

6- يكشف التدريب الكثير من الأفكار الجديدة والأساليب المستخدمة في العمل .

7- يؤدي إلى الانسجام بين العاملين بسبب رفع كفاءتهم في العمل .

8- التدريب ينجز أهداف المؤسسة لتحقيق التنمية الشاملة .

فالتدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة يعد أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، وأنه عن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة ، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى (عدنان، 2011).

وهكذا، يتضح جلياً أن عملية التدريب يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ، وهي فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل ، وأنه مع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة ، تؤكد في مجملها على أهمية التدريب لتحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح ، واستخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة ، وأخيراً ، إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم ، وإكسابهم المعرفة

الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل . (عدنان ، 2011).

أهداف التدريب:

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم (أبو النصر ، 2008) لذلك فإن لكل برنامج تدريبي أهدافا محددة تصنف إلى أهداف عامة و أهداف سلوكية ، ويرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بأن تكون له أهداف واضحة ومحددة ، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب باعتباره أهم وجوه تنمية الموارد البشرية ، وتقييم البرنامج التدريبي نفسه بكل ما يرتبط فيه من عناصر كالمدرسين والمتدربين وطرق التدريب وبيئة التدريب.

إن هذه الأهمية لأهداف التدريب جعلت المشتغلين في هذا المجال والباحثين يؤكدون دائما على أهمية صياغة هذه الأهداف بشكل واضح ، كأهم الخطوات في عملية التدريب ، بل في أي مجال من مجالات الحياة ، لأن عدم وجود هدف أو عدم وضوحه يعني عدم وضوح الطريق ، أو وجود الطريق وعدم معرفة ما ينبغي عمله ، لذلك فإن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتمادا كليا على وجود أهداف واضحة، وهنا لا بد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب ، التي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة ، التي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية ، التي تهتم بها المنظمة في إطار تنمية مواردها البشرية ، لذلك فإن الأهداف العامة للتدريب تتمثل فيما يلي (القبلان ، 1992 ، (Fatima , 2007):

1- رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية، حيث أنه بالتدريب يتم رفع مستوى العاملين في المؤسسة مما ينعكس بالضرورة على تحسين الانتاج كما وكيفا.

2- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل ، لما ينتج عن عقد البرامج التدريبية الجادة من خلق روابط وثيقة و متينة بين العامل وعمله تضمن دورها حثه وتحفيزه على الأداء الجاد الذي يتنافى والميل إلى الهروب من مسؤوليات العمل عن طريق الغياب.

3- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها ، خاصة أن المتعارف عليه أن العامل غير الكفاء يتعارك دوما مع أدواته وعلى النقيض فإن العامل الكفاء يصادق أدواته ويحسن استغلالها بما يعني خفض التكلفة والحفاظ على الأجهزة والحرص على صيانتها بشكل دوري يطيل من عمرها الافتراضي.

4- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، بتلبية احتياجاتهم المادية وتقليل الضغوط النفسية عليهم ، والتي يمكن أن تتحقق من البرامج التدريبية الجادة.

5 - تنمية شعور الموظف بالانتماء.

6- تحقيق الذات للموظفين ، الذين يمتلكون عنصر الطموح.

7- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة ، حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.

8- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية ، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية ، خاصة أن المتغيرات التي يشهدها مناخ العمل تتلاحق في هذه الأونة بسرعة كبيرة ، وبالتالي فإن تدبير الاحتياجات البشرية المناسبة لأداء العمل بكفاءة يستوجب المزيد من التدريب للعاملين ، لإكسابهم المزيد من المهارات والقدرات التي تؤهلهم لأداء العمل بأقصى كفاءة وفاعلية.

9 -استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة ، ليكون معيار الكفاءة للترقي لمناصب أعلى هو اجتياز التدريب بأعلى التقديرات.

10- توعية الموظفين بأهمية التدريب ، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد ، وعدم الركون للرقابة ، وذلك بأن يتم التركيز في بعض البرامج التدريبية على إقناع كافة المتدربين بجدوي انتظامهم في التدريب وكيف أن مثل هذه التدريبات ضرورية لإكسابهم المزيد من القدرة على البحث الذاتي عن الجديد كل في مجال تخصصه وعدم الركون للرقابة.

وبذلك يمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة ، التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات ، التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية . وتزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين ؛ أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها . وكذلك تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية والإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي . وإكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زيادة قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي . ومن الأهداف كذلك مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويُعدّه للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة . (توفيق ، 1994) .

كما اختصر البعض أهداف التدريب في إعداد القوى البشرية ، وتطوير معلومات الأفراد ومعارفهم وسلوكهم ، والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية وكفاءة الأداء ، والاطلاع على التغيرات الجديدة ، والتقنيات الحديثة وكيفية التعامل معها (العلواني ، 2005) ، في حين يحمل آخرون هذه الأهداف في رفع معدل الأداء وكفايته الإنتاجية ، وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات ، ورفع الروح المعنوية ، والمساعدة على أداء الأدوار الوظيفية الجديدة ، وتطوير المهارات للقيام بالتجديدات التربوية المطلوبة ،

وتنمية الشعور بالانتماء للمهنة ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي ، وتبادل المعلومات والخبرات والتجارب في البرامج التدريبية، وتغيير السلوكيات الخاطئة التي تمارس أثناء العمل (التويري، 2002).

لكن هذه الأهداف تأتي عند (الشامي ، 2006) في ثلاثة أقسام ، وهي :

الأولى : أهداف عادية :

وهي الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد ، والتدريب على الأساليب الجديدة بهدف التطوير.

الثانية: أهداف حل المشكلات: وهي الأهداف الموجّهة لاكتشاف مشكلات العمل وتدريب أفراد قادرين على تجاوزها.

الثالثة: الأهداف الابتكارية : وهي أهداف تُعنى بأنواع النشاط الجديدة وغير العادية ومجالات العمل الجديدة والتي تتطلب إعداداً من نوع خاص.

أما في الميدان التربوي ، فنذهب الدراسات إلى أن تدريب القيادات التعليمية والتربوية يستهدف (التمام ، 1994):

1 - تزويد المديرين والمديرات بالمعلومات الجديدة عن طبيعة عملهم ، والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

2- تمكينهم من تجريب هذه الأساليب قبل تطبيقها عملياً في مدارسهم.

3- تنمية اتجاهات المديرين والمديرات نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته.

4 - تنمية المهارات الإدارية والفنية والمهنية لمديري المدارس.

إن أهداف التدريب الخاصة قد تكون موجهة للعمل القائم لتحسين الأداء ، وقد تكون بغرض الإعداد لعمل آخر ، فإذا أردت أن تنتقل موظفاً من قسم العلاقات العامة مثلاً إلى الشؤون المالية ، فإنه في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب جديد ، وإذا أدخلت أجهزة جديدة للاستخدام ، فإن الموظفين الذين سيعملون

عليها يحتاجون إلى تدريب على ذلك ، ومن هذه الأمثلة تبرز الاحتياجات وتوضح الأهداف الخاصة للتدريب ، والتي لا يمكن حصرها ، لسبب بسيط هو أن التدريب متعدد الأنواع وبالتالي فإن لكل نوع أهدافه الخاصة به . (التمام ، 1994)

ومما سبق ، يبدو جليا أن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف ، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه ، وتحديد محتوياته وأساليبه ، وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة ، التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر ، إن الأهداف الخاصة أو المحددة توضع أساسا لمقابلة احتياجات تدريبية معنية تتمثل في مشكلات تواجه المنظمات في إطار تنمية مواردها البشرية ، وبتنوع هذه المشكلات تتعدد الاحتياجات ، وتصمم البرامج التدريبية المختلفة ، وعلى سبيل المثال فإن الموظف المتخصص في مجال الإعلام ، والذي يجد نفسه فجأة مسؤولا عن إدارة هذا القسم في المنظمة ، التي يعمل فيها ، قد يواجه في ممارسته لعمله ، ومع المرؤوسين حاجته إلى تدريب في المجال الإداري ، عن الإشراف والقيادة والتنظيم والتقييم ، وغير ذلك من أساسيات الإدارة . (العلواني ، 2005)

مكونات النظام التدريبي :

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من المكونات تتفاعل فيما بينها ضمن علاقة تعاون ومشاركة لتحقيق الهدف من التدريب ، و تتضمن العملية التدريبية عدة مكونات من أهمها (العاجز ، 2009) :

1- الاحتياجات التدريبية.

2- أهداف البرنامج التدريبي.

3- المادة التدريبية.

4- أساليب ووسائل التدريب.

5- إدارة التدريب.

6- اختيار المدربين.

7- الخدمات التدريبية.

ويمكن تقسيم مكونات العملية التدريبية ، إلى ثلاثة مجموعات، أولها ، المدخلات التي تتمثل في القوى البشرية من المدربين والمتدربين والإداريين والفنيين ، والمساعدين ، وثانيها ، العمليات تتمثل في الاحتياجات التدريبية والأهداف واستثمار الإمكانيات والمواقف والخبرات التدريبية ، والأساليب والأنشطة المرتبطة بالتدريب ، وثالثها ، المخرجات وتتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة وارتفاع مستوى الأداء وازدياد العائد وارتفاع وعي العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المؤسسة ، وتحسين اتجاهات الأفراد نحو العمل والإنتاجية . (العاجز ، 2009)

فضلا عن ذلك يعتبر تقويم التدريب أهم حلقات العملية التدريبية حيث يرمز لها بتغذية راجعة تسهم في تصويب الأخطاء ، وتحديد المزايا الحسنة للبرامج التدريبية للاحتفاظ بها ودعمها وتطويرها.

الاحتياجات التدريبية وأهميتها :

تعرف الحاجة التدريبية بأنها الفرق أو المسافة بين حقيقة وواقع المتعلمين أو المتدربين أو العاملين الحالي ، وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقعة أن يكون عليه هؤلاء في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، فمقارنة واقع الأداء المتوقع أو المنشود تبرز الحاجة إلى التعليم أو التدريب. (بلقيس، 1989) ، وعلى هذا يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية: احتياجات إنجاز العمل – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي (القبلان ، 1992).
وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية ، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبيا على الجهد التدريبي ، ويلخص أحد الباحثين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية :

1 – تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي فمن الضروري أن تضع كل

منظمة نظاما سليما لجميع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

2 – إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مسايرة التغييرات المتوقعة في المنظمة ، سواءً

كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها ، أو تغيير في طبيعة العمل ، أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين .

3 – إن البداية الفعلية لأي برنامج تدريبي لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة

ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها (البقي ، 2008) .

تتنوع الاحتياجات التدريبية وتتباين من منظمة إلى أخرى طبقا لظروف العمل والعمالة بكل منها،

والباحثون المهتمون بالتدريب يختلفون في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية ، نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها ، وباختلاف الأطوار التي يعتمدون عليها في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية .

فبعض الباحثين يصنف الاحتياجات في ضوء الهدف إلى (احتياجات تدريبية لتحسين أداء الأفراد ، واحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل ، واحتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة) ، أو في ضوء كثافة

التدريب إلى (احتياجات فردية وأخرى جماعية) ، أو في ضوء الزمن إلى (احتياجات عاجلة ، أو احتياجات قريبة المدى أو احتياجات مستقبلية بعيدة المدى) أو في ضوء مكان التدريب إلى (احتياجات

تدريبية تشبعها الخبرة الداخلية وأخرى تعتمد على مراكز وهيئات التدريب) أو في ضوء طريقة التدريب وأسلوبه إلى (احتياجات تدريبية تطبيقية ، واحتياجات تدريبية معرفية نظرية) (البقي ، 2008) .

وهناك مؤشرات عديدة وطرق كثيرة يمكن بواسطتها اكتشاف الحاجات التدريبية منها

(العاجز ، 2009) :

1- ما يتعلق بمشكلات المنظمة ومشكلات الإنتاج كانهخفاض الإنتاج ، ارتفاع التكاليف ، كثرة الشكاوى ،

ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة ، ارتفاع نسبة الغياب ، ارتفاع نسبة ترك العمل.

2- تحليل الوظيفة والموظفين : التحليل الوظيفي ، تقويم الموظفين ، الاختبارات.

3- جمع آراء الإدارة والموظفين عن طريق المقابلات والاستبيانات.

4- التنبؤ بمشكلات المستقبل من خلال مقارنة الاحتياجات الحالية باحتياجات المستقبل.

وتتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكن من أكثر هذه الفرق شيوعاً واستخداماً : الملاحظة وقوائم الاستقصاء واستشارة الأشخاص الذين تمكنهم مناصبهم وأوضاعهم من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة والوسائل والمطبوعات كالمجلات المهنية والنشرات القانونية والمقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاختبارات والسجلات والتقارير وعينات العمل. (توفيق ، 1994).

وتمر عملية تحديد الحاجات التدريبية بعدة خطوات هي (العاجز ، 2009) :

1- تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي (الفردى أو الجماعى) أو الخلل الإدارى والتنظيمى بالمؤسسة بوجه عام.

2- تصنيف هذه المشكلات بحسب المستوى (على مستوى الفرد ، أو على مستوى الوظيفة ، أو على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى السياسة العامة).

3- تصنيف المشكلات بحسب مصدرها، بمعنى تحديد السبب وراء ظهور أو وجود هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره أو تحسينه (إما بسبب نقص المهارة ، أو نقص الدافع ، أو بسبب عوامل بيئية).

4- تصنيف المواقف بحسب مخاطرة المتوقع من عائد التدريب.

5- تصنيف المواقف بحسب احتمالية التغيير في العناصر المكونة للموقف.

وبالنسبة للموارد ، فإن التصنيف يتم وفقاً لمدى احتمال استمرار توفر التسهيلات التدريبية اللازمة لاستمرار التدريب ، فيما يتم التصنيف بالنسبة للأهداف وفقاً لمدى احتمال استمرارية الأهداف

الحالية لتنمية وتطوير الموارد البشرية دون تغيير حتى في حالة تغير الإدارة أو واضعي السياسة ، ومدى احتمال استمرار الدعم الحالي للعملية التدريبية حتى في حالة تغير القائمين على النشاط التدريبي ، وبالنسبة للإطار المؤسسي ، يكون التصنيف وفقا لمدى احتمال ظهور نزاعات بين المؤسسات العاملة في نفس المجال وتأثير ذلك على تضارب الجهود التدريبية وتشتتها ، ومدى تأثير خطة التدريب المركزية بالتغيير الذي قد يحدث في القيادات السياسية أو في الاتجاهات الرئيسة على مستوى الدولة ككل ، أما تصنيف المواقف بحسب الإطار الزمني ، فإنه كلما اتسعت الفجوة بين توقيت الحاجة التدريبية وتوقيت ظهور العائد من التدريب ازدادت احتمالات عدم الربط بين العملية التدريبية وبين الآمال المعقودة عليه لتطوير الأداء (العاجز ، 2009) .

و قد أكدت نتائج معظم الدراسات التي أجريت على مستوى الوطن العربي و الخاصة ببرامج التدريب أثناء الخدمة على الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، و أكدت أيضا على افتقار برامج التدريب المتبناة من قبل هذه الدول إلى مشاركة فعلية من قبل المتدربين (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، 1982) .

تقييم البرامج التدريبية:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة ، إذ من خلالها يمكن تحديد التغييرات ، التي يمكن تحقيقها للمتدربين سواء أكانت في معارفهم أم معلوماتهم أم في اتجاههم ، حيث تعد عملية التقييم الأمثل للتأكد من مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها ، ويعرف (الحموري، 1996) التقييم بأنه : "الحكم على مدى فاعلية البرامج من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومدى صلاحية البرنامج لتحقيق أهدافه ، ثم معالجة نقاط الضعف بتعديلها أو تفسيرها .

وتقويم البرامج التدريبية يمكن تعريفه بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاية تلك البرامج ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي ألحقه بهم التدريب ، وكذلك الذين نفذوا البرنامج .

ويمكن تحديد أهمية تقويم البرامج التدريبية بالنقاط التالية :

- 1- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها .
- 2- مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
- 3- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.
- 4- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
- 5- تحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج.
- 6- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا (العطاني ، 2002).

ويمكن تحديد عملية التقويم ضمن العناصر التالية : المتدربون ، المدربون ، محتوى البرنامج التدريبي ، الأهداف ، النتائج التي تمخضت عنها ، بيئة التدريب ، وذلك من خلال أساليب وأدوات متعددة كالاستبانات والملاحظات والاختبارات والمقابلات وغيرها .

ثانيا : الدراسات السابقة

قسمت الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية :

أولا: الدراسات العربية:

وهدف دراسة النوري (1997) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ودرجة توافرها وأثرها على عملية اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال استبانة آراء مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية وأيضا التابعة لوكالة الغوث الدولية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية والبالغ عددهم 236 مديرا ومديرة . وقد بينت النتائج المتعلقة بهذه الدراسة أن النسبة المئوية للاستجابة على مجالات الدراسة كما يراها المديرون والمديرات للاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تراوحت بين (71.6- 78.8%) ، وتعتبر عن درجة احتياج تدريبي كبيرة ، وأنه لا توجد فروق دالة بين القيادات التربوية وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة والدخل الشهري وعدد الطلاب في المدرسة وعدد المعلمين في المدرسة وموقع المدرسة وسنوات الخبرة في الإدارة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاتصال مع المجتمع المحلي بشأن القرار، وضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات ، واختيار البدائل المتاحة ، وعدم تأجيل اتخاذ القرارات ، وكذلك أوصت بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية للمديرين على عملية اتخاذ القرار، والعمل على تحسين ظروف وأوضاع المديرين والمعلمين الاقتصادية ، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال ، ليشمل كل محافظات الضفة وقطاع غزة .

وأجرت الشامان (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم وذلك من خلال تسعين كفاية شملتها أداة الدراسة وتوزعت على سبعة محاور . وقد تكونت العينة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بالمراحل المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة تبوك التعليمية وهي

تشمل (٣٣) مديرا في المرحلة الابتدائية ، و(١٣) مديرا في المرحلة المتوسطة ، و(٨) مديرين في المرحلة الثانوية ، كما تضمنت العينة (٣٥) مديرة في المرحلة الابتدائية ، و(١٩) مديرة في المرحلة المتوسطة ، و(١٢) مديرة في المرحلة الثانوية ، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

أن معظم أفراد العينة لم يأخذوا برامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري ، أما أثناء العمل الإداري فقد أفاد معظم من التحق ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجا تدريبيا واحدا فقط . وأوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير ثم تليها الحوافز الوظيفية . أما بالنسبة لعامل التهرب من متاعب العمل ، فإنه لم يكن دافعا للالتحاق بالبرامج التدريبية . وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها : إعادة النظر في برامج إعداد مديري ومديرات المدارس قبل الخدمة وأثناءها حتى تعكس أهداف واستراتيجيات هذه البرامج الحاجات التدريبية للمتدربين . كذلك الأخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمديرات عند وضع الخطط التدريبية وعدم الاقتصار على رأي الخبراء . كما يجب أن يكون أحد الشروط الأساسية للتعيين في وظيفة مدير أو مديرة مدرسة هو حضور برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية وإكماله بنجاح .

كما هدفت دراسة الحديدي (2001) للتعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية . ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، والبالغ عددهم (267) متدرباً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير و وكيل مدرسة ، و قد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكليتي المعلمين في الرياض والطائف . وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية ، وكان

من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة ، كذلك وجود اختلاف بين كليات الجامعات و كليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين (صفر) ، ووجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية ، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية ، كما توجد علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية ، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر .

كما أجرى كل من عاشور وآخرون (2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات القادة الإداريين الذين شاركوا في البرنامج نحو تقديم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن للتأكد من أن هذا البرنامج قد حقق أهدافه من أجل تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير هذا البرنامج ، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية الذين اجتازوا برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية 1990 – 1996 و عددهم 498 مشاركاً وتم اختيار عينة عشوائية تمثل 50% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة و عددهم 249 ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات القادة الإداريين نحو فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية إيجابية.

وأجرت الجابري (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان وكذلك التعرف على درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقه وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية والنوع والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي ، وكذلك التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير ممارسات مهام مجالات التطوير التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان . جرى تطبيق الدراسة الميدانية على مديري العموم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموجهين الإداريين التابعين للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم في جميع مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي تراوحت بين العالية والمتوسطة حيث حصل مجال الاستراتيجيات والأهداف والهيكل التنظيمي على تقديرات عالية بينما جاء مجالاً تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والموارد البشرية بتقديرات متوسطة ، كما أنها أظهرت فروقا دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية والنوع والمؤهل العلمي ، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة . كما أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المعوقات من أهمها: طغيان المركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وجاءت دراسة كل من سرحان و خليل ، (2005) لتحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في نظام التعليم المفتوح تجربة جامعة القدس المفتوحة في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من (91) مسؤولاً عن التعليم في الجامعة ، واستخدم الباحثان معامل الثبات عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة كانت متوسطة لمجالي إدارة الجودة الشاملة والتطوير المهني للعاملين ، وكان أقل احتياج تدريبي لمجالي إدارة الوقت والقيادة الإدارية .

وهدفت دراسة الهنائي (2005) إلى التعرف على درجة فاعلية البرنامج التدريبي المطبق على مديري ومديرات المدارس بالمنطقة الشرقية (شمال) كما يراها المديرون أنفسهم ، كما تهدف إلى تقديم مقترحات عملية للمسؤولين عن التدريب في المنطقة التعليمية لتحسين برامج تدريب مديري ومديرات المدارس ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية برنامج التدريب جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات ودرجة فاعلية برنامج التدريب ككل ، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية برنامج التدريب تعزى للجنس والمؤهل الدراسي والخبرة .

وهدفت دراسة شافي (2006) إلى تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب السيناريوهات وهو أحد أساليب الدراسة المستقبلية ، وكانت نتائج الاستبيان الذي أعدته كأداة لجمع المعلومات مايلي : أن المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية هي تنفيذية فقط ، وأن اختيار القيادات التربوية ما زال يعتمد على معايير الأقدمية والخبرة ، وأن هناك ضعفا واضحا في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ، ويوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية ، كما أن هناك ضعفا في معايير التقييم لهذه البرامج التدريبية . وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى وضع مجموعة من السيناريوهات لتطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية .

وهدفت دراسة العنزي (2007) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام وعددهم (400) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال العمليات القيادية الإدارية جاء في المرتبة الأولى ضمن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ، ثم مجال السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف ، ثم مجال الرقابة والتفويض ، ثم مجال التنظيم والتطوير الإداري ، ثم الأنماط والنماذج القيادية في المرتبة الخامسة . كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير مكان العمل ولصالح من يعملون في المناطق التعليمية مقارنة بمن يعملون في وزارة التربية . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الأنماط والنماذج القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي وإلى صالح الدراسات العليا مقارنة مع حملة البكالوريوس .

كما أجرى أولياء (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات التدريب الإبداعي اللازمة لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، والتعرف على أساليب التدريب الإبداعي اللازمة لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، والتعرف على

محددات القيادات التربوية الإبداعية في المؤسسات التعليمية ، وفي سبيل ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لأنه أنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة وذلك على عينة بحثية تكونت من مديري المدارس والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة . وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها : أن هناك متطلبات للتدريب لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية تتعلق بالأفراد والمناخ التنظيمي والمؤسسة التعليمية ، وأن هناك أساليب تدريب ذاتي تستخدم للتدريب الإبداعي للقيادات التربوية ، كما أن هناك أساليب تدريب جماعي تمثلت في العصف الذهني وإدارة مهام المخ ، والتحليل المورفولوجي وتدريب الحساسية يمكن استخدامها في التدريب لتنمية القيادات التربوية في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة .

وأجرى البلوشي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة ذات الصلة والملائمة لتطوير برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف البرامج التدريبية وتألفت عينة الدراسة من (126) معلما ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي . ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن برنامج تدريب المعلمين تتميز بمجموعة من جوانب القوة منها اهتمام الحكومة بتحسين وبرامج تدريب المعلمين والسعي في تطويره ، وجعل نظام التدريب يسعي لتحقيق النمو المعرفي والمهاري والقيمي لدى المعلمين وذلك من خلال أهدافه مع وجود مجموعة من القوانين تساهم على ضرورة الارتقاء بكفاءة المعلمين وتقديم التدريب المستمر لهم .

كما أجرى الغامدي (2007) دراسة هدفت إلى تحديد عناصر خطة البرنامج التدريبي ، ووضع الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج ، وتحديد أدوات قياس البرنامج ، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحكيم خطة البرنامج وأدوات قياسه ، واختار الباحث عينة قصدية من المتخصصين التي تحقق الغرض من تحكيم البرنامج ، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة أدوات لدراسته عرض فيها عناصر خطة البرنامج وأدوات قياسه لتحكيمها ، وقد بنى الباحث

على خطة البرنامج المحكمة الحقيقية التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في نهاية دراسته إلى أن أهداف البرنامج هي تعريف المتدربين بموضوع الإبداع الإداري ، و المشكلات الإدارية ، وتنمية مهارة المتدربين في تحديد المشكلات الإدارية ، وجمع وتحليل بيانات المشكلات الإدارية ، وتنمية مهارة المتدربين في تحليل المشكلات الإدارية والتوصل لسبب المشكلة ، وتطبيق الأساليب الإبداعية لتوليد حلول للمشكلات الإدارية ، وتنمية مهارة المتدربين في تقييم الحلول واتخاذ القرار ، والتخطيط لتنفيذ الحلول ، كذلك تم تحديد باقي عناصر خطة البرنامج التدريبي وهي محتوى البرنامج ، وأساليب التدريب ، والمواد والوسائل التدريبية ، ونوعية المتدربين والمدربين ، وإدارة البرنامج ، ومدة البرنامج ومكانه ، وحوافز البرنامج ، وأساليب تقييمه .

وأجرى الميميني (2008) دراسة هدفت إلى استخلاص وتصنيف الكفايات الادارية لمديري الدوائر في الادارة الوسطي ، وترتيبها وفقا لدرجة أهمية امتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، والكشف عن علاقة تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية بمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة . تكونت عينة الدراسة من (154) فردا تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية يمثلون ما نسبته (75%) من أفراد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين ونوابهم في الوزارة والمناطق التعليمية جميعها والبالغ عددهم (204) مديرا ونائبا . وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم في الوزارة لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مهمة لجميع المجالات وجاءت الكفايات الرقابية في المرتبة الأولى ثم كفايات اتخاذ القرار ثم الكفايات التخطيطية ثم الكفايات التنظيمية ثم الكفايات القيادية ومن ثم كفايات التوجيه ثم كفايات الاتصال في المرتبة السابعة والأخيرة .

وهدفنا دراسة كل من الجرايدة ، والعريمي (2008) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وتم تصميم استبانة مكونة من (57) فقرة طبقت على (96) رئيس قسم ، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان

بحاجة عالية إلى التدريب في المجالات التدريبية الآتية : الاتصال ، التنظيم ، التخطيط ، اتخاذ القرارات ، التقييم ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات : الخبرة ، المؤهل العلمي ، المديرية .

وهدفت دراسة المقبالي (2009) إلى الكشف عن دور التدريب في تنمية الأداء الوظيفي من خلال رؤى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس ، ومن هذا الهدف تفرعت أهداف فرعية تتمثل في التعرف على الواقع الفعلي للتدريب في العمل الإداري ، فضلا عن رصد ملاءمة نتائج التدريب مع أهداف الوظيفة ، بالإضافة إلى دور التدريب في تنمية مهارات العمل الإداري ، ودور التدريب في تنمية مهارات الجودة وسرعة الأداء ، وجاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول " الواقع الفعلي للتدريب في العمل الإداري " : أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة ظهر بوضوح في دور التدريب في تطوير أساليب الأداء الوظيفي ومشاركة المسؤول في اختيار البرامج التدريبية ومواكبة الجديد في مجال العمل والشعور بالرضا عن درجة الاستفادة من الدورات التدريبية ، وفيما يخص المحور الثاني " مواءمة نتائج التدريب مع أهداف الوظيفة " : أظهرت أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة تمثل في دور التدريب في تزايد ثقة الموظف في نفسه وتجديد الطاقة والدافعية نحو العمل . وبالنسبة للمحور الثالث " دور التدريب في تنمية مهارات العمل الإداري " نجد أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة حول مهارات إدارة الوقت والتخطيط والاتصال الفعال . أما المحور الرابع " دور التدريب في تنمية مهارات الجودة وسرعة الأداء " فقد دلت النتائج على وجود اتفاق بين أفراد العينة على تنمية مهارات الاتصال الفعال وإدارة الوقت وتنظيمه بشكل أفضل والتركيز على ضرورة أن تعكس الاحتياجات التدريبية الواقع الفعلي لاحتياجات الموظفين في العمل الإداري .

أجرت العريمية (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بكلية السلطان قابوس من وجهة نظرهم بالإضافة إلى دراسة بعض المتغيرات

كالجنسية والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الحالية والسابقة ونوع القسم وأثر هذه المتغيرات على درجة الاحتياج التدريبي لهم ، وتكون مجتمع الدراسة من 67 رئيس قسم ، وأوضحت نتائج الدراسة وجود درجة احتياج تدريبي كبيرة في مجال خدمة المجتمع والمجال الإداري والمجال الأكاديمي ، وأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاحتياجات التدريبية ومتغيرات الدراسة سوى متغير الجنسية .

ثانيا الدراسات الأجنبية :

وجاءت دراسة ثيرنيو (Tharenou , 1991) بعنوان " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة العليا " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة العليا من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة لمنظمة واحدة وكذلك استخدم الباحث أسلوب الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يفضلون أن يكون المدرب مستشارا ولا يفضلون المدرب الأكاديمي ، وأن تكون مدة البرنامج التدريبي أسبوع واحد ولا يكون أقل من ذلك أو أكثر ، وأن يكون المشاركون في البرنامج التدريبي من نفس التخصص بدلا من أن يكونوا من تخصصات مختلفة ، وأن يكون التدريب على مهارات الجودة في الرقابة أكثر من المهارات الإدارية .

أجرى مانن (Mann , 1998) دراسة بعنوان " التطوير المهني للقادة التعليميين " هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الحاجة إلى التطوير النظامي للمديرين ، ونواب المديرين ، والإداريين ، وإلى إعلام وإلهام صانعي القرار إلى التخطيط والتنفيذ والمراجعة المستمرة لأنظمة التطوير المنتظمة والمتقدمة لإداريي المدارس . وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة مهارة يمكن تنميتها وتطويرها ؛ وتطوير القيادة يأتي بتعزيزها بالتدريب والتوجيه عن طريق الشبكات أو مجموعات الدراسة وأكدت الدراسة أن الإداريين في الماضي يظهرون عدم الرضى عن درجة العلاقة وتأثير البرامج أثناء الخدمة ، وذلك عادة لأن هذه البرامج تعامل على أنها شيء جديد وثانوي لم يخطط له من قبل ، وأنه يجب تغيير النماذج والتصورات

المالية لإيجاد تنمية مهنية فعالة . وكذلك يجب تصميم البرامج الجديدة على إطار مؤشرات المخرجات والأداء . كما يمثل التحدي في اعتماد المنهج الجديد إلى التطوير المهني الذي يعتمد على البحوث الحالية . كذلك يصنع السياق المتغير للتعليم حاجة إلى قيادةٍ مدرسيةٍ مختلفة ، حيث يمكن للقائد وضع النظريات التعليمية في التعلم والتعليم موضع التجربة.

وقام جيم (Jim, 2004) بدراسة عنوانها " من أين تبدأ تنمية القيادة ؟ تطوير إطار استراتيجي لتنمية القيادة " هدفت إلى الوقوف على أبعاد المبادرات الناجحة لتنمية القيادة ، ومدى تأثير هذه المبادرات على تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات ولذلك فإن بداية المبادرات وبرامج تنمية القيادات هي تحليل الاحتياجات الفعلية لتحسين أداء المنظمة . وتشير الدراسة إلى أن أي مبادرة أو برنامج لتنمية القيادة يركز على استكشاف ثلاثة أسئلة هي : ما حاجات المنظمة التي تفرض التغيير ؟ وما حاجة المنظمة التي تفرض تحسين الأداء ؟ وما القضايا التي يمكن أن تواجه المنظمة على المدى البعيد وكيف يمكن لتنمية القيادة المساعدة في التعامل مع هذه القضايا وتحقيق أهداف المنظمة ؟ . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهداف تنمية القيادة تتنوع وفق احتياجات المنظمات ولها أربعة أبعاد : بناء موهبة القيادة - تمثل عملية القيادة عاملاً محورياً في تطوير المنظمات - تساعد تنمية القيادة على تحقيق الأداء الفعال لدى القيادات أثناء أداء مهامهم - تمثل تنمية القيادة أحد المتطلبات الهامة عند تغيير المسار الوظيفي للقيادات أو عند قيامهم بأدوار ومهام جديدة .

كما أجرى كانان (Kanan , 2005) دراسة بعنوان " تقييم الأدوار والاحتياجات التدريبية للمشرفين التعليميين في فلسطين " هدف هذه الدراسة البحثية إلى اختبار دور تصورات المديرين والمشرفين عليهم في فلسطين فيما يتعلق بالأدوار والاحتياجات التدريبية للمديرين . وكان هذا جزءاً من دراسة أكبر أجرتها إدارة الشؤون الإدارية والقيادة التربوية في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا ، حيث تم استخدام منهج نظرية المعرفة التامة في هذه الدراسة حيث تم جمع 16 مدير وأربعة من مديري العموم باستخدام مقابلات نوعية موجهة ، بالإضافة إلى اختبار الملفات والمعلومات الأرشيفية من وزارة التعليم ، وأظهرت نتائج منهج نظرية المعرفة التامة أن المديرين ومديري العموم قد اتخذوا تصورات متنوعة

عن الأدوار واحتياجات التدريب للمديرين ، وأن معظم المديرين أحسوا بأنهم غير مستعدين للوظيفة وأنهم احتاجوا لأن يعتمدوا على وزارة التعليم من أجل الدعم والتوجيه . وقد وصفوا دورهم على أنه خليط من إداريين وقادة تعليميين . مع ذلك ، فإن مشرفيهم يتصورونهم على أنهم حفظة الوضع الراهن . كما أظهرت النتائج أن الإدارة في بلدان مثل فلسطين (الناشئة حديثا) تبدا أنها تواجه مشاكل مشابهة لنظرائهم في المجتمعات الانتقالية الأخرى ، كما تعد اكتشافات هذا البحث مهمة للأنظمة التعليمية الجديدة . فهي تظهر الصعوبات التي يواجهها المديرون في مثل هذه الأنظمة .

وأجرى أريكويو (Arikewuyo , 2009) دراسة بعنوان " عملية تقييم الاحتياجات التدريبية لمديري مناطق الجنوب الغربي من نيجيريا " هدفت الدراسة إلى التأكيد على أنه ليس من الكافي تجنيد الموظفين المؤهلين فقط في أي نظام ، بل إنه من الضروري ضمان إعطاء العاملين الموظفين التدريب الضروري لهم ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن التدريب يشكل حاجة ماسة ليس فقط لتطوير العمال الفرديين ولكن أيضا لتطوير الأداء التنظيمي ، وهو بالتأكيد مهمة أساسية لإدارة أي منظمة . وتظهر الملاحظات أن كثيرا من البلدان - ومن ضمنهم نيجيريا - تسعى لتشجيع الناس على تطوير خبرتهم الإدارية حتى لا تكون المهارات الإدارية ضعيفة أو معدومة ، كما أظهرت الدراسة أن تلبية احتياجات المديرين للتدريب عند أدنى مستوى في نيجيريا . وفي هذا الصدد تحققت هذه الدراسة من احتياجات مديري المدارس الثانوية والإعدادية للتدريب في اثنين من المناطق السياسية من البلاد . حيث أكدت النتائج أن الخبرة في مجال التدريس لا ينبغي أن تكون المعيار الوحيد لتعيين الناس في المناصب الإدارية داخل النظام المدرسي ، وخاصة مديري المدارس الثانوية .

وقام كل من كولي وميشيل (Cole , Michele , 2010) بدراسة " تنمية القيادة لقادة المدارس المستقلين ذاتيا " هدفت إلى عرض إطار لتصميم برامج تطوير القيادة للمدارس المستقلة وتلبية احتياجات القادة داخل تلك المدارس . وتوصلت الدراسة إلى وجود أدلة متزايدة عن نمو النقص في الأفراد الذين يملؤون مناصب القيادة الرئيسية ، وبناءً على هذا القلق المتزايد ، هناك حاجة لتطوير استراتيجية لضمان فاعلية الرؤساء المستقبليين ومشاريعهم التعليمية ، ولضمان أن يحصل قادة المدارس المستقلة على

تدريب محدد ، وفهم أفضل للقضايا الحرجة المتعلقة بقيادة المدارس المستقلة ، وفرص التقدم في حياتهم المهنية ، وعلى الرغم من ظهور دليل فعالية بعض البرامج التحضيرية لإداريي المدارس العامة ، إلا أن هناك القليل من الأدب النظري والتحقيق العلمي المركز على إعداد قادة المدارس المستقلة . لذلك يمكن أن تصمم برامج القيادة التعليمية خصيصا لتنشئ قادة المدارس المستقلة .

التعليق على الدراسات السابقة :

- غالبية الدراسات السابقة ركزت على التدريب والاحتياجات التدريبية وأهميتها وإن اختلفت أفراد الدراسة في هذه الدراسات ، كدراسة العنزي (2007) والجرايدة والعريمي (2008).
- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لهذه النوع من الدراسات ، كما استخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة .
- اتفقت معظم الدراسات على أهمية التدريب المستمر في تنمية مهارات العمل الإداري والجودة وسرعة الأداء وإتخاذ القرار المناسب وإدارة الوقت والعاملين بشكل أفضل عند القيادات التربوية، كدراسة المقبالي (2009) .
- أغلبية الدراسات استخدمت متغيرات (المسمى الوظيفي و الجنس والمؤهل العلمي والخبرة) .
- أظهرت العديد من الدراسات عن وجود حاجة عالية لتدريب القيادات في كثير من المجالات الإدارية مثل دراسة العريمية (2011) ، والنوري (1997) .
- ذكرت بعض الدراسات أن هناك ضعف في تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية وقصور في تقييم محتوى البرامج المقدمة لهم ، كدراسة شافي (2006) .
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية والمتضمن خلالها في بناء الإستبانة الخاصة بالدراسة ، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها ، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الإختلاف بينها .

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة ، من حيث المنهجية ، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته ، كما تضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها ، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة ، ومتغيراتها ، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج وتحليلها ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من 88 فرداً للعام الدراسي (2012 - 2013م) وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة وقد استجاب منها (74) أي ما نسبته (88%) من المجتمع الكلي للدراسة . ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي .

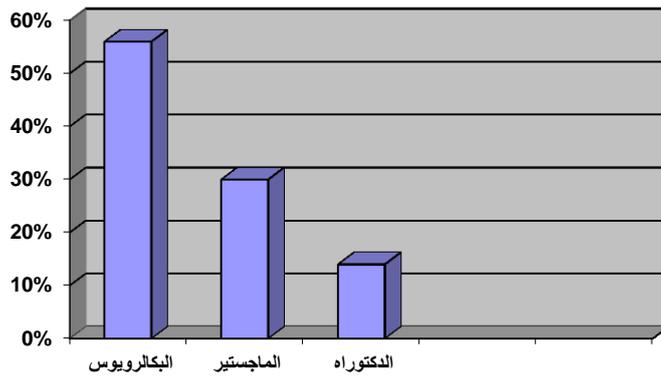
جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
56%	44	بكالوريوس
30%	22	ماجستير
14%	8	دكتوراه
100%	74	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات ، وهذه المجموعات هي : حملة البكالوريوس ، وحملة الماجستير ، وحملة

الدكتوراه . ويلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة هم حملة شهادة البكالوريوس ، حيث بلغ عددهم (44) فردا ، وبلغت نسبتهم (56 %) من حجم أفراد الدراسة ، يليهم حملة شهادة الماجستير وعددهم (22) فردا ، ونسبتهم (30%) من حجم أفراد الدراسة ، ثم يليهم حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (8) أفراد ، ونسبتهم (14%) من حجم أفراد الدراسة . ويبين الشكل رقم (1) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي .



شكل رقم (1)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

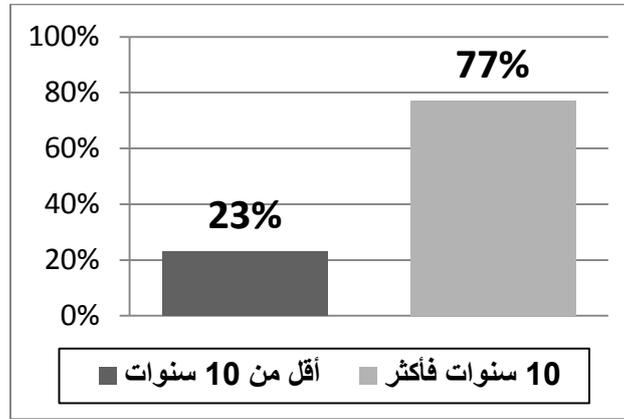
جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
23%	17	أقل من 10 سنوات
77%	57	10 سنوات فأكثر
100%	74	المجموع

يبين الجدول رقم (2) ، والمتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة ، حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين : من لديه خبرة من (أقل من 10 سنوات) ، ومن لديه خبرة من (10 سنوات فأكثر) ، ويتضح أن من لديهم خبرة من (10 سنوات فأكثر) هم أصحاب النسبة الأكبر في حجم أفراد الدراسة ، إذ بلغ عددهم (57) فرداً ، وبلغت نسبتهم (77%) من حجم أفراد الدراسة ، ثم حلّ الأفراد الذين لديهم خبرة من (أقل من 10 سنوات) وبلغ عددهم (17) ونسبتهم (23%) من حجم أفراد الدراسة.

ويبين الشكل رقم (2) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة .



شكل رقم (2)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

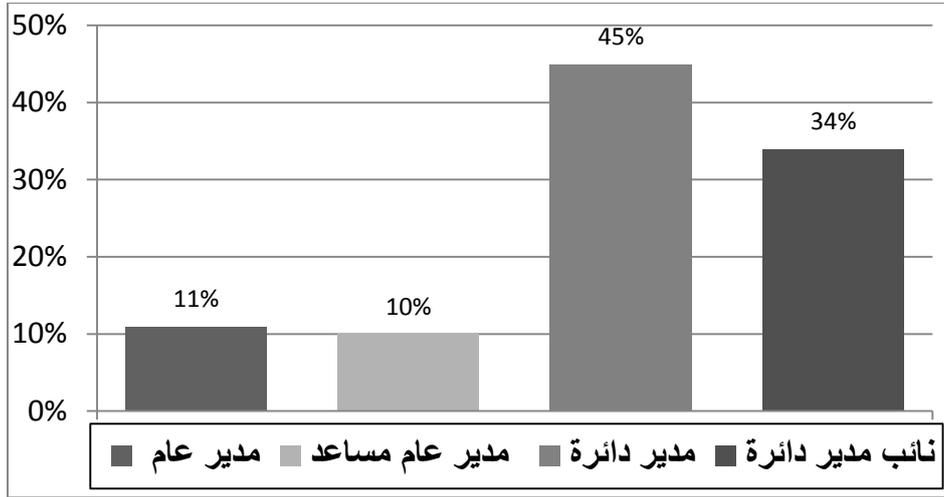
كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي .

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
%11	8	مدير عام
%10	7	مدير عام مساعد
%45	34	مدير دائرة
%34	25	نائب مدير دائرة
%100	74	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) المتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي ، حيث تم تقسيم أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي إلى أربع مجموعات : مدير عام ، ومدير عام مساعد ، ومدير دائرة ، ونائب مدير دائرة . ويبين الجدول رقم (3) أن المسمى الوظيفي (مدير دائرة) هي النسبة الأكبر في حجم أفراد الدراسة ، إذ بلغ عددهم (34) فرداً ، وبلغت نسبتهم (%45) من حجم أفراد الدراسة ، ثم حل المسمى الوظيفي (نائب مدير دائرة) في المرتبة الثانية ، إذ بلغ عددهم (25) فرداً ، وبلغت نسبتهم (%34) من حجم أفراد الدراسة ، ثم حل المسمى الوظيفي (مدير عام) في المرتبة الثالثة ، إذ بلغ عددهم (8) أفراد ، وبلغت نسبتهم (%11) من حجم أفراد الدراسة ، ثم حل المسمى الوظيفي (نائب مدير عام) في المرتبة الرابعة ، إذ بلغ عددهم (7) أفراد ، وبلغت نسبتهم (%10) من حجم أفراد الدراسة . ويبين الشكل رقم (3) التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي .



شكل رقم (3)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أداة الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة - وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية - بتصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت في صورتها الأولية من (90) فقرة موزعة على (9) مجالات هي : التنظيم والتطوير الإداري ، التخطيط الإستراتيجي ، القيادة الإدارية ، إدارة الأزمات ، ضبط الجودة ، تقويم الأداء ، التطوير المهني للعاملين ، الإتصال ، الأنماط والنماذج القيادية ، والملحق رقم (5) يبين مجالات وفقرات الاستبانة قبل التحكيم . ثم أصبحت الاستبانة مكونة من (63) فقرة بعد التحكيم ، موزعة على ثمانية مجالات رئيسية ، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات .

صدق الأداة :

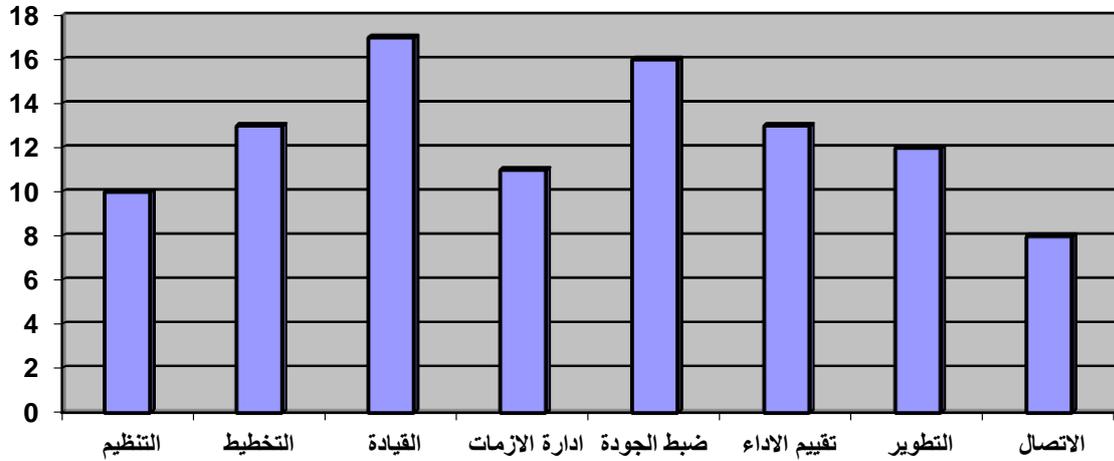
للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من جامعة السلطان قابوس ومن بعض الجامعات الخاصة، وذوي الخبرة الطويلة في وزارة التربية والتعليم ، والتعليم العالي . وقد بلغ عدد المحكمين (11) محكماً ، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية ، ومناسبة الفقرة للمجالات ، وحذف أو تعديل ، أو إضافة ما يروونه مناسباً . وتم إجراء التعديلات المناسبة بناء على ملاحظات المحكمين بتعديل بعض الفقرات ، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله . وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (63) فقرة ، تقيس الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان موزعة ضمن (8) مجالات ، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ، بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة الحاجة إلى الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان والعكس صحيح ، وقد تم تقسيم الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان إلى (5) مستويات ، بناء على متوسطات الاستجابات . والجدول رقم (4) يوضح المجالات الثمانية وعدد فقرات كل منها ، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي .

جدول رقم (4)

توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

رقم الفقرة	المجال	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
-1	التخطيط الاستراتيجي	8	8-1	%13
-2	التنظيم والتطوير الإداري	6	14-9	%10
-3	القيادة الإدارية	11	25-15	%17
-4	إدارة الأزمات	7	32-26	%11
-5	ضبط الجودة	10	42-33	%16
-6	تقييم الأداء	8	50-43	%13
-7	التطوير المهني للعاملين	8	58-51	%12
-8	الاتصال	5	63-59	%8
	المجموع	63	63	%100

كما أن الشكل رقم (4) يبين التمثيل البياني لتوزيع مجالات الدراسة والنسبة المئوية :



شكل رقم (4)

التمثيل البياني لتوزيع مجالات الدراسة والنسبة المئوية للفقرات

ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) ، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (0.988) ، ومعامل الثبات للمجال الأول (0.941) ، ومعامل الثبات للمجال الثاني (0.893) ، ومعامل الثبات للمجال الثالث (0.953) ومعامل الثبات للمجال الرابع (0.948) ، ومعامل الثبات للمجال الخامس (0.964) ، ومعامل الثبات للمجال السادس (0.954) ومعامل الثبات للمجال السابع (0.951) ومعامل الثبات للمجال الثامن (0.952) وهي معاملات اتساق جيدة ، لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذه الدراسة.

وبين الجدول رقم (5) معامل الثبات لمجالات الأداة :

جدول رقم (5)

معامل الثبات لمجالات الأداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
-1	التخطيط الاستراتيجي	0.941
-2	التنظيم والتطوير الإداري	0.893
-3	القيادة الإدارية	0.953
-4	إدارة الأزمات	0.948
-5	ضبط الجودة	0.964
-6	تقييم الأداء	0.954
-7	التطوير المهني للعاملين	0.951
-8	الاتصال	0.952
	معامل الثبات الكلي	0.988

متغيرات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات (مستقلة وثابتة) ، وهي :

- المتغيرات المستقلة وتتمثل في :

1- المسمى الوظيفي وله (4) مستويات : مدير عام – مدير عام مساعد – مدير دائرة – نائب مدير

دائرة .

2- المؤهل العلمي وله (3) مستويات هي : بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه.

3- الخبرة ولها مستويان هما : أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر.

4- المحافظة التعليمية ولها (11) مستوى هي :

(مسقط ، ظفار ، مسندم ، الباطنة جنوب ، الباطنة شمال ، الداخلية ، الشرقية جنوب ، الشرقية

شمال ، الظاهرة ، البريمي ، الوسطى) .

- المتغيرات التابعة :

وتمثلت في مجالات الاحتياجات التدريبية الآتية :

1- التخطيط الاستراتيجي

2- التنظيم والتطوير الإداري

3- القيادة الإدارية

4- إدارة الأزمات

5- ضبط الجودة

6- تقييم الأداء

7- التطوير المهني للعاملين

8- الاتصال

المعالجة الإحصائية :

بعد جمع المعلومات ، تم تفرغ البيانات ، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستعمال المعالجات

الإحصائية الآتية :

1 - للإجابة عن السؤال الأول ، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

للمجالات الثمانية لاستجابات أفراد الدراسة على الأداة .

2 - للإجابة عن السؤال الثاني ، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والمحافظة التعليمية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان إلى التدريب على مجموعة من المهارات الإدارية . ويتناول هذا الفصل من الدراسة وصفا للنتائج التي خلص إليها بالجانب الميداني منها ؛ وتسهيلا لعرض هذه النتائج وتفسيرها قامت الباحثة بتحويل المقياس الخماسي المنفصل إلى مقياس خماسي متصل بمدى قدره (0.8) وحدة ، وذلك بقسمة المسافات الأربع في المقياس على النقاط الخمس ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك :

جدول (6) المقياس المعتمد لتقدير استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة

م	الفئة	درجة الحاجة
1	من 1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جدا
2	من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
5	من 4.2 فأعلى	عالية جدا

وفيما يلي عرض للنتائج :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال البحثي الأول :

ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجموع المحاور الثمانية للاستبانة ، والجدول رقم (7) يبين ترتيب هذه المحاور حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	التخطيط الاستراتيجي	3.9459	0.817	1
2	التنظيم والتطوير الإداري	3.7590	0.853	7
3	القيادة الإدارية	3.8391	0.861	5
4	إدارة الأزمات	3.7355	0.930	8
5	ضبط الجودة	3.8946	0.874	2
6	تقييم الأداء	3.8615	0.903	3
7	التطوير المهني للعاملين	3.7889	0.879	6
8	الاتصال	3.8405	1.005	4
-	المجموع الكلي	3.8389	0.785	-

يتبين من الجدول وجود حاجة عالية لدى القادة التربويين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان إلى التدريب على مجموعة من المهارات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لمجموع فقرات الاستبانة (3.83) ، وهذا يعبر عن وجود درجة عالية من الاحتياجات التدريبية على المهارات الإدارية التي تضمنتها الدراسة ، كما أن جميع المحاور تجاوزت متوسطاتها (3.7) مما يعني أن تمثل احتياج تدريبي عالي ، وقد جاء المجال المتعلق بالاحتياجات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,94) وهو متوسط مرتفع ، ولعل ذلك يعزى إلى رغبة العينة من تمكينهم في مهارات التخطيط الاستراتيجي ، في حين جاء المجال المتعلق بإدارة الأزمات في المرتبة الثامنة والأخيرة من بين مجالات الدراسة ، ورغم أن هذا المجال جاء في هذه المرتبة إلا أن متوسطة الحسابي بلغ (3.73) ، مما يعني أنه كذلك يمثل احتياج تدريبي عالي ، وللمزيد من التحليل فقد تم تاليا استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة بمحاورها الثمانية .

وفيما يلي عرضا مفصلا لهذه النتائج والبيانات الإحصائية وفقا للمجالات :

أولا : الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة

لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (8) يوضح تلك النتائج :

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التخطيط

الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	إعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة	4.027	0.964	1
2	تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية	3.946	1.005	5
3	تطبيق أساليب التخطيط الفعال	4.013	0.928	3
4	الإبداع في تخطيط الأعمال	3.986	0.867	4
5	تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح	4.013	1.140	2
6	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل	3.945	1.005	6
7	تخطيط البرامج التدريبية للعاملين	3.770	0.972	8
8	التخطيط لتطبيق أحدث التقنيات في العمل	3.864	0.865	7

يتضح من الجدول أن متوسطات هذا المجال تراوحت بين (4.027) و (3.770) ، مما يعني أن فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ " إعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.027) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على هذه المهارة ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة " تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح " بمتوسط حسابي قدره (4.013) ، وبذات المتوسط جاءت الفقرة المتعلقة " تطبيق أساليب التخطيط الفعال " في المرتبة الثالثة .

أما في المراتب الثلاثة الأخيرة فقد جاء الفقرات أرقام (6 ، 8 ، 7) ، حيث جاءت الفقرة السادسة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.945) ، وقد نصت هذه الفقرة على " وضع الخطط

والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل " ، أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " التخطيط لتطبيق أحدث التقنيات في العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.864) ، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت الفقرة السابعة بمتوسط قدره (3.77) ، وقد نصت هذه الفقرة على " تخطيط البرامج التدريبية للعاملين " ، ورغم هذه الفقرات جاءت في المراتب الأخيرة إلا أنها تمثل احتياجا تدريبيا عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة .

ثانيا : الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم والتطوير الإداري

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (9) يوضح تلك النتائج :

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التنظيم

والتطوير الإداري

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
9	التنظيم الإداري	3.851	0.974	1
10	إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية	3.770	0.914	3
11	التصنيف الوظيفي	3.621	1.143	6
12	التوصيف الوظيفي	3.743	1.073	5
13	تبسيط الاجراءات الإدارية للعاملين	3.756	1.095	4
14	تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية	3.810	1.118	2

يتضح من الجدول أعلاه التقارب الشديد بين متوسطات فقرات هذا المجال ، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (3.851) كأعلى متوسط ، و (3.621) كأدنى متوسط ، مما يعني أن جميع فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ " التنظيم الإداري " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.851) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على مهارات التنظيم الإداري ، وعلى اعتبار أن هذا الاحتياج يمثل مظلة عامة لبقية الاحتياجات التدريبية ضمن هذا المجال ، وفي المرتبة الثانية جاء الاحتياج المتعلق بـ " تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية " وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.810) ، وبمتوسط بلغ (3.770) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية " في المرتبة الثالث . أما في المراتب الثلاثة الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ " تبسيط الإجراءات الإدارية للعاملين " في المرتبة الرابعة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.945) ، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة المتضمنة " التوصيف الوظيفي " بمتوسط حسابي قدره (3.743) ، و بمتوسط قدره (3.621) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " التصنيف الوظيفي " في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المجال .

ثالثاً : الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة الإدارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة

لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (10) يوضح تلك النتائج :

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة

الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
15	معرفة مهارات القيادة الإدارية	3.945	1.032	1
16	الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية	3.905	1.049	3
17	تحديد احتياجات العاملين في الإدارة	3.770	1.014	10
18	الرقابة والمتابعة الإدارية	3.8919	0.944	4
19	اختيار البدائل الأكثر ملاءمة عند اتخاذ القرار	3.8514	1.055	5
20	آليات تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة	3.7838	0.983	9
21	الاستثمار الأنسب لقدرات العاملين	3.9324	0.969	2
22	اشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل	3.6757	1.074	11
23	وسائل تحفيز وتشجيع العاملين في الإدارة	3.8243	1.197	8
24	المرونة في معالجة قضايا ومشكلات العمل	3.8243	1.077	7
25	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية	3.8243	1.064	6

يتضح من الجدول التقارب الشديد بين متوسطات فقرات هذا المجال ، وهذه النتيجة تتشابه مع نتيجة المجال السابق ، وقد تراوحت متوسطات هذا المجال بين (3.945) كأعلى متوسط ، و (3.6757) كأدنى متوسط ، مما يعني أن جميع فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ " معرفة مهارات القيادة الإدارية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.945) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب بدرجة أعلى على مهارات القيادة الإدارية ، وفي المرتبة الثانية جاء الاحتياج المتعلق بـ " الاستثمار الأنسب لقدرات العاملين " وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.9324) ، وبمتوسط بلغ (3.905) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية " في المرتبة الثالث . أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ " الرقابة والمتابعة الإدارية " وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.8919) ، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة المتضمنة " اختيار البدائل الأكثر ملائمة عند اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي قدره (3.8514) . أما عن الفقرات الأخيرة في هذا المجال فجاءت الفقرة المتعلقة " آليات تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة " في المرتبة التاسعة وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.7838) ، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة " تحديد احتياجات العاملين في الإدارة " وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.770) ، وبمتوسط حسابي قدرة (3.6757) ، جاءت الفقرة المتعلقة بـ " إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل " في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المجال .

رابعاً : الاحتياجات التدريبية في مجال إدارة الأزمات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (11) يوضح تلك النتائج :

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الأزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
26	تعريف إدارة الأزمات	3.716	1.040	4
27	معرفة إجراءات التعامل مع الأزمات	3.810	1.055	2
28	معرفة أنواع الأزمات وأسباب نشوئها	3.608	1.057	7
29	اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أثناء الأزمات	3.891	1.041	1
30	إعداد وتدريب فريق التعامل مع الأزمات	3.783	1.101	3
31	إعداد نظم الوقاية من الأزمات	3.716	1.141	5
32	الاستفادة من الأزمات لتفادي تكرارها	3.621	1.016	6

يتضح من الجدول أن متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.891) كأعلى متوسط و (3.608) كأدنى متوسط ، مما يعني أن فقرات هذا المجال جاءت جميعها كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ " اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أثناء الأزمات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.891) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على هذه المهارة بصورة أكبر عن المهارات الأخرى ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة " معرفة إجراءات التعامل مع الأزمات "

بمتوسط حسابي قدره (3.810) ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة المتعلقة " إعداد وتدريب فريق التعامل مع الأزمات " وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.783) ، وفي المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدرة (3.716) جاءت الفقرة المتضمنة " تعريف إدارة الأزمات " .

أما في المراتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " إعداد نظم الوقاية من الأزمات " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (3.716) ، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة المتضمنة " الاستفادة من الأزمات لتقادي تكرارها" بمتوسط حسابي قدره (3.621) ، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بـ " معرفة أنواع الأزمات وأسباب نشوئها " بمتوسط حسابي قدره (3.608) ، ورغم هذه الفقرات جاءت في المراتب الأخيرة إلا أنها تمثل احتياجا تدريبيا عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة .

خامسا : الاحتياجات التدريبية في مجال ضبط الجودة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (12) يوضح تلك النتائج :

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال ضبط الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
33	مفاهيم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء	3.824	1.038	9
34	آليات تطبيق إدارة الجودة	3.878	1.019	7
35	أهمية تطبيق ضبط الجودة	4.000	1.020	1
36	تهيئة المناخ المساعد للعمل على تطبيق الجودة الشاملة	3.797	0.964	10
37	تطوير فاعلية الأنظمة الفنية والإدارية لضمان تحقيق الجودة	3.878	0.992	6
38	أهمية تطبيق معايير ضبط الجودة في العمل	3.973	0.964	2
39	التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى الجودة العالية	3.891	0.987	5
40	التعليم والتدريب المستمر للعاملين لضمان ضبط الجودة	3.905	0.995	4
41	نشر ثقافة الجودة ودورها في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل	3.959	1.103	3
42	آليات مشاركة جميع العاملين في التخطيط لتحسين الجودة	3.837	0.965	8

يتضح من الجدول التقارب بين متوسطات فقرات هذا المجال ، حيث تراوحت هذه المتوسطات

بين (4.00) كأعلى متوسط ، و (3.797) كأدنى متوسط ، مما يعني أن جميع فقرات هذا المجال جاءت

كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ " أهمية تطبيق ضبط الجودة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على هذه المهارة ، وعلى اعتبار أن هذا الاحتياج يمثل مظلة عامة لبقية الاحتياجات التدريبية ضمن هذا المجال ، وفي المرتبة الثانية جاء الاحتياج المتعلق بـ " أهمية تطبيق معايير ضبط الجودة في العمل " وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.973) ، وبمتوسط بلغ (3.959) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " نشر ثقافة الجودة ودورها في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل " في المرتبة الثالثة بين فقرات هذا المجال ، أما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة المتعلقة بـ " التعليم والتدريب المستمر للعاملين لضمان ضبط الجودة " وذلك بمتوسط بلغ (3.905) ، أما المراتب الثلاثة الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ " آليات مشاركة جميع العاملين في التخطيط لتحسين الجودة " في المرتبة الثامنة ، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.837) ، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة المتضمنة " مفاهيم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء " بمتوسط حسابي قدره (3.824) ، و بمتوسط قدره (3.797) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " تهيئة المناخ المساعد للعمل على تطبيق الجودة الشاملة " في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المجال .

سادسا : الاحتياجات التدريبية في مجال تقييم الأداء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة

لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (13) يوضح تلك النتائج :

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات

مجال تقييم الأداء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
43	طرق تقييم الأداء المؤسسي	3.986	0.986	1
44	التقييم المستمر لأداء العاملين وفقا للأسس العلمية والعملية	3.824	1.038	5
45	ضرورة تحليل نتائج تقييم الأداء	3.864	1.076	4
46	وضع خطط لمعالجة نقاط الضعف في الأداء	3.783	1.076	8
47	كيفية استخدام النقد الهادف في تقييم أداء العاملين	3.810	0.974	6
48	تحديد درجة الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المديرية	3.932	0.997	2
49	تنويع أساليب التقييم	3.810	1.04	7
50	تقييم الأداء وفقا لمعايير الجودة	3.878	1.109	3

يتضح من الجدول أن متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.986) كأعلى متوسط و(3.783) كأدنى متوسط ، مما يعني أن فقرات هذا المجال جاءت جميعها كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ " طرق تقييم الأداء المؤسسي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.986) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على هذه المهارة بصورة أكبر عن المهارات الأخرى ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة " تحديد درجة الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المديرية " بمتوسط حسابي قدره (3.932) ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ " تقييم الأداء وفقا

لمعايير الجودة " وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.878) ، وفي المرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي قدرة (3.864) جاءت الفقرة المتضمنة " ضرورة تحليل نتائج تقييم الأداء " .

أما في المراتب الأربع الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " التقييم المستمر لأداء العاملين وفقا للأسس العلمية والعملية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (3.824) ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة المتضمنة " كيفية استخدام النقد الهادف في تقييم أداء العاملين " بمتوسط حسابي قدره (3.810) ، أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " تنوع أساليب التقييم " بمتوسط حسابي قدره (3.810) ، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بـ " وضع خطط لمعالجة نقاط الضعف في الأداء " بمتوسط حسابي قدره (3.783) ، ورغم هذه الفقرات جاءت في المراتب الأخيرة إلا أنها تمثل احتياجا تدريبيا عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة .

سابعاً : الاحتياجات التدريبية في مجال التطوير المهني للعاملين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (14) يوضح تلك النتائج :

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التطوير المهني

للعاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
51	تطوير الأداء الوظيفي للعاملين	3.986	0.9435	1
52	إتقان طرق تحفيز العاملين	3.878	0.978	3
53	توفير برامج لرفع كفاءة جميع العاملين	3.959	1.012	2
54	تمكين العاملين وبناء فرق العمل	3.810	1.015	4
55	توظيف التعلم عن بعد لتدريب العاملين	3.527	1.075	8
56	تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل	3.756	1.057	5
57	تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم كلا حسب اختصاصه	3.729	1.063	6
58	معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.662	0.996	7

يتضح من الجدول التقارب بين متوسطات فقرات هذا المجال ، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (3.986) كأعلى متوسط ، و(3.527) كأدنى متوسط، مما يعني أن جميع فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ " تطوير الأداء الوظيفي للعاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.986) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على مهارات تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، وعلى اعتبار أن هذا الاحتياج يمثل مظلة عامة لبقية الاحتياجات التدريبية ضمن هذا المجال ، وفي المرتبة الثانية جاء الاحتياج المتعلق بـ" توفير برامج لرفع كفاءة جميع العاملين " وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.959) ، وبمتوسط بلغ (3.878) جاءت الفقرة المتعلقة بـ " إتقان طرق تحفيز

العاملين " في المرتبة الثالثة بين فقرات هذا المجال ، وفي المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي قدرة (3.810) جاءت الفقرة المتضمنة " تمكين العاملين وبناء فرق العمل " .

أما في المراتب الأربع الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (3.756) ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة المتضمنة " تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم كلا حسب اختصاصه " بمتوسط حسابي قدره (3.729) ، أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة المتضمنة " معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين " بمتوسط حسابي قدره (3.662) ، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بـ " توظيف التعلم عن بعد لتدريب العاملين " بمتوسط حسابي قدره (3.527) ، ورغم هذه الفقرات فقد جاءت في المراتب الأخيرة إلا أنها تمثل احتياجا تدريبيا عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة .

ثامنا: الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول رقم (15) يوضح تلك النتائج :

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الاتصال

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
59	معرفة أهمية الاتصالات الإدارية	3.932	1.102	1
60	أهداف الاتصالات الادارية	3.797	1.110	4
61	توظيف تقنيات الاتصال في التدريب	3.918	1.069	2
62	معرفة مهارات التقديم والعرض الفعال	3.810	1.068	3
63	معرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافئها	3.743	1.1354	5

يتضح من الجدول أن متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.932) كأعلى متوسط و (3.743) كأدنى متوسط مما يدل على التقارب الشديد بين متوسطات هذا المجال ، ومما يعني أن فقرات هذا المجال جاءت جميعها كاحتياج تدريبي عال ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ " معرفة أهمية الاتصالات الإدارية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.932) ، مما قد يعني رغبة عينة الدراسة في التدريب على هذه المهارة بصورة أكبر عن المهارات الأخرى ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة " توظيف تقنيات الاتصال في التدريب " بمتوسط حسابي قدره (3.918) ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة المتعلقة " معرفة مهارات التقديم والعرض الفعال " وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.810) ، وفي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.797) جاءت الفقرة المتضمنة " أهداف الاتصالات الإدارية " ، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة قد جاءت الفقرة المتضمنة " معرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافئها " بمتوسط حسابي قدره (3.743).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال البحثي الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير القيادات التربوية لاحتياجاتهم التدريبية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الآتية : (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف نستعرض كل متغير على حدة :

1- **المسمى الوظيفي** : لمعرفة أثر المسمى الوظيفي للمستجيب (مدير عام – نائب مدير عام – مدير دائرة – نائب مدير دائرة) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي ، والجدول رقم (16) يبين النتائج :

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	
0.285	1.290	0.852	3	2.557	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.661	70	46.258	داخل المجموعات	
0.358	1.093	0.793	3	2.379	بين المجموعات	التنظيم والتطوير الإداري
		0.726	70	50.795	داخل المجموعات	
0.696	0.482	0.366	3	1.097	بين المجموعات	القيادة الإدارية
		0.758	70	53.077	داخل المجموعات	
0.956	0.107	0.096	3	0.288	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.899	70	62.965	داخل المجموعات	
0.987	0.044	0.035	3	0.106	بين المجموعات	ضبط الجودة
		0.796	70	55.732	داخل المجموعات	
0.673	0.516	0.430	3	1.289	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.833	70	58.291	داخل المجموعات	
0.796	0.340	0.270	3	0.811	بين المجموعات	التطوير المهني للعاملين
		0.795	70	55.624	داخل المجموعات	
0.296	1.256	1.257	3	3.772	بين المجموعات	الاتصال
		1.001	70	70.067	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات أداء

عينة البحث تعزى إلى المسمى الوظيفي للمستجيب (مدير عام – نائب مدير عام – مدير دائرة – نائب

مدير دائرة) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المجالات الإدارية ، مما يعني تشابه درجة الاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة .

2- المؤهل العلمي : لمعرفة أثر المؤهل العلمي للمستجيب (بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه)

على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول رقم (17) يبين النتائج :

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	
0.054	3.048	1.930	2	3.860	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.633	71	44.955	داخل المجموعات	
0.007	5.249	3.425	2	6.850	بين المجموعات	التنظيم والتطوير الإداري
		0.652	71	46.325	داخل المجموعات	
0.039	3.402	2.369	2	4.737	بين المجموعات	القيادة الإدارية
		0.696	71	49.437	داخل المجموعات	
0.579	0.551	0.484	2	0.967	بين المجموعات	إدارة الأزمات

		0.877	71	62.285	داخل المجموعات	
0.032	3.623	2.585	2	5.171	بين المجموعات	ضبط الجودة
		0.714	71	50.667	داخل المجموعات	
0.068	2.793	2.173	2	4.345	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.778	71	55.235	داخل المجموعات	
0.026	3.858	2.766	2	5.532	بين المجموعات	التطوير المهني للعاملين
		0.717	71	50.903	داخل المجموعات	
0.021	4.090	3.814	2	7.627	بين المجموعات	الاتصال
		0.933	71	66.211	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول الآتي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء عينة البحث يعزى إلى المؤهل العلمي للمستجيب (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، في ثلاثة مجالات وهي (التخطيط الاستراتيجي- إدارة الأزمات - تقييم الأداء) مما يعني تشابه درجة الاحتياجات التدريبية في هذه المجالات لدى عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء عينة البحث يعزى إلى المؤهل العلمي للمستجيب (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، في خمسة مجالات وهي (التنظيم والتطوير الإداري - القيادة الإدارية - ضبط الجودة-

التطوير المهني للعاملين - الاتصال) ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية لهذه المجالات الخمسة .

وجاءت النتائج في جدول رقم (18) على النحو الآتي :

جدول (18)

نتائج اختبار (شافية) لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي في مجالات

(التنظيم والتطوير الإداري - القيادة الإدارية - ضبط الجودة- التطوير المهني للعاملين - الاتصال)

المجال	المقارنات الثنائية	فروق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	الحكم	اتجاه لفروق عند الدلالة
التنظيم والتطوير الإداري	المستوى الأول × المستوى الثاني	.35288	.229	غير دالة	-
	المستوى الأول × المستوى الثالث	.96667(*)	.011	دالة	المستوى الأول
	المستوى الثاني × المستوى الثالث	.61378	.178	غير دالة	-
القيادة الإدارية	المستوى الأول × المستوى الثاني	.19353	.656	غير دالة	-
	المستوى الأول × المستوى الثالث	.83864(*)	.040	دالة	المستوى الأول
	المستوى الثاني × المستوى الثالث	.64510	.168	غير دالة	-
ضبط الجودة	المستوى الأول × المستوى الثاني	.20865	.620	غير دالة	-
	المستوى الأول	.87500(*)	.033	دالة	المستوى

الأول				× المستوى الثالث	
-	غير دالة	.157	.66635	المستوى الثاني × المستوى الثالث	
-	غير دالة	.575	.22524	المستوى الأول × المستوى الثاني	التطوير المهني للعاملين
المستوى الأول	دالة	.027	.90313(*)	المستوى الأول × المستوى الثالث	
-	غير دالة	.148	.67788	المستوى الثاني × المستوى الثالث	
-	غير دالة	.617	.24000	المستوى الأول × المستوى الثاني	الاتصال
المستوى الأول	دالة	.022	1.06500(*)	المستوى الأول × المستوى الثالث	
-	غير دالة	.115	.82500	المستوى الثاني × المستوى الثالث	

*دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

تشير النتائج أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين أفراد العينة من حملة شهادة (البكالوريوس) ، وأفراد العينة من حملة شهادة (الدكتوراه) ، في المجالات الخمسة ، إذ أشار أفراد العينة من حملة شهادة (البكالوريوس) إلى احتياج أكبر للتدريب على مجموعة المهارات الإدارية في هذه المجالات مقارنة بآراء عينة الدراسة من حملة شهادة (الدكتوراه) ، ولم تظهر نتائج المقارنات المتعددة البعدية أية فروق أخرى .

3- سنوات الخبرة : لمعرفة أثر سنوات خبرة المستجيب (أقل من 10 سنوات – 10 سنوات فأكثر)

على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات الأداء لأفراد العينة على جميع مجالات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة . والجدول رقم (19) يوضح هذه النتائج :

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت)

للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	سنوات الخبرة				المجالات
		10 سنوات فأكثر ن= 58		أقل من 10 سنوات ن= 16		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.398	.519	.84903	3.9224	.71078	4.0313	التخطيط الاستراتيجي
.075	.140	.90442	3.7529	.66030	3.7813	التنظيم والتطوير الإداري
.354	1.26	.88110	3.7774	.77047	4.0625	القيادة الإدارية
.301	.892	.96377	3.6897	.80596	3.9018	إدارة الأزمات
.061	.256	.91188	3.9069	.74833	3.8500	ضبط الجودة
.607	.144	.90779	3.8534	.91615	3.8906	تقييم الأداء
.805	.347	.87460	3.8082	.92139	3.7188	التطوير المهني للعاملين
.281	.583	1.03345	3.8069	.91860	3.9625	الاتصال

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء عينة البحث تعزى إلى خبرة المستجيب (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، مما يعني تشابه درجة الاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة من حيث متغير عدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة .

4- المحافظة التعليمية : لمعرفة أثر المحافظة التعليمية للمستجيب (محافظة مسقط - محافظة ظفار - محافظة مسندم - محافظة البريمي - محافظة جنوب الباطنة -محافظة شمال الباطنة - محافظة الداخلية - محافظة الظاهرة - محافظة جنوب الشرقية - محافظة شمال الشرقية - محافظة الوسطى) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية .

والجدول رقم (20) يبين النتائج :

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	
.648	.780	.538	10	5.377	بين المجموعات	التخطيط
		.689	63	43.438	داخل المجموعات	الاستراتيجي
.882	.502	.393	10	3.926	بين المجموعات	التنظيم
		.782	63	49.248	داخل المجموعات	والتطوير الإداري
.802	.608	.477	10	4.766	بين المجموعات	القيادة
		.784	63	49.409	داخل المجموعات	الإدارية
.601	.831	.737	10	7.368	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		.887	63	55.885	داخل المجموعات	
.406	1.060	.804	10	8.045	بين المجموعات	ضبط الجودة
		.759	63	47.793	داخل المجموعات	
.799	.610	.526	10	5.261	بين المجموعات	تقييم الأداء
		.862	63	54.319	داخل المجموعات	
.526	.915	.716	10	7.155	بين المجموعات	التطوير
		.782	63	49.280	داخل المجموعات	المهني للعاملين
.242	1.316	1.276	10	12.755	بين المجموعات	الاتصال
		.970	63	61.083	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات أداء

عينة البحث تعزى إلى المحافظة التعليمية للمستجيب (محافظة مسقط - محافظة ظفار - محافظة مسندم -

محافظة البريمي - محافظة جنوب الباطنة - محافظة شمال الباطنة - محافظة الداخلية - محافظة الظاهرة

- محافظة جنوب الشرقية - محافظة شمال الشرقية - محافظة الوسطى) على تحديد درجة حاجة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية ، مما يعني تشابه درجة الاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية في جميع مجالات الدراسة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومن ثم تقديم التوصيات بناء على نتائجها ، هذا وسيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي توصلت إليها ، وفيما يلي عرض النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة .

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة إلى التدريب في المجالات التدريبية : التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتطوير الإداري والقيادة الإدارية وإدارة الأزمات ، وضبط الجودة ، وتقييم الأداء ، والتطوير المهني للعاملين والاتصال بدرجة عالية ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (3.83) ، وكانت تقديرات أفراد الدراسة عالية لمعظم الفقرات في جميع المجالات ، أي أن المتوسطات الحسابية تشير إلى أن الاحتياجات التدريبية التي اشتملت عليها هذه الاستبانة بمجالاتها ، إنما تشكل احتياجات حقيقية للقيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، وإن المتوسطات الحسابية لهذه الاحتياجات تقابل درجة عالية لجميع المجالات . وهذا يشير إلى حاجة القيادات التربوية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان إلى مساندة المستجدين المتلاحقة في مختلف مجالات العمل في مديرياتهم . وقد يعزى هذا الاحتياج إلى وجود رغبة القيادات التربوية للتدريب في عمليات التنظيم والتخطيط وإدارة الأزمات وضبط الجودة وتقييم الأداء والاتصال نتيجة التغيير المستمر الذي تشهده متطلبات العمل في المديریات العامة للتربية والتعليم

في سلطنة عمان . إن تعقد الأعمال الإدارية وتشابكها وتطورها جلب تحديات لهذه المديرية تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر على سير العمل ، وإيجاد مناخ غير مناسب للعمل والإنجاز ؛ مما يتطلب وجود تفكير إداري إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات ، وذلك يتطلب وجود مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تهيئ الفرصة للابتكار واستعمال طرق وأفكار غير تقليدية في مواجهة المشكلات والتغلب عليها. والتدريب على المجالات السابقة يكشف عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاية وفعالية باستعمال طرق مبتكرة ومتطورة تتلافى السلبيات وتدعم الإيجابيات ، وهذا ما أكد عليه أفراد الدراسة بضرورة الالتزام بالتطوير ودعمه بسلوكيات ثابتة ، والتواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة ، وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية في التأثير على العاملين في إدارة التربية والتعليم ، والتحول من التحكم والسيطرة إلى التنسيق والتعزيز والعمل بروح الفريق الواحد ، وإشراك الموظفين في وضع أهداف عملهم ، وتحديد أسلوب الوصول إلى هذه الأهداف ، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وهذا يعكس حرص أفراد الدراسة على تقديراتهم العالية لأهمية الاحتياجات التدريبية الواردة في هذه الدراسة .

هذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراسة (العنزي ، 2007) على أن الاحتياج التدريبي للقيادات التربوية كان بدرجة كبيرة وخصوصا في مجال القيادة الإدارية والاستراتيجيات والرقابة والتقييم والتنظيم والتطوير الإداري ، وتتفق مع دراسة (العريمية ، 2011) في أن الاحتياجات التدريبية للقائيات بالتدريب بلغت درجة كبيرة لم تتأثر معها بمتغيرات (المؤهل والتخصص وسنوات الخدمة) واتفقت كذلك مع دراسة (Kanan , Hana M , 2005) والتي أظهرت نتائجها وجود احتياج تدريبي للمشرفين الإداريين تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة ، واتفقت مع دراسة (الجرايدة ، والعريمي ، 2009) في أن رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية إلى التدريب في مجالات الاتصال والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات والتقييم ، واتفقت مع دراسة (Arikewuyo , Olalekan)

(M , 2009) التي بينت نتائجها الاحتياج التدريبي اللازم للقيادة وأن برامج التدريب أثناء الخدمة وأخذ مساقات في الجامعة هما أكثر الوسائل فعالية لتطوير مهارات القيادة .

كما بينت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المجالات الثمانية كانت بدرجة عالية مع وجود فوارق طفيفة بين المجالات .

حيث جاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.94) وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم للدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال التخطيط ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة للتدريب على وضع الخطط الاستراتيجية التطويرية في المديرية العامة للتربية والتعليم واستراتيجيات تطبيقها وتنفيذها ، كذلك وضع الخطط التدريبية للعاملين في هذه المديرية بشكل يساهم في تنميتهم مهنيًا ولكي تحقق المديرية العامة للتربية والتعليم نجاحاً ملموساً في تنفيذ أهدافها فلا بد من وضع خطط استراتيجية مناسبة تتضمن التصور المستقبلي للمديرية والبرامج والإجراءات التي ستقوم بها خلال فترة زمنية معينة ، من أجل توظيف الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها و أهدافها على المدى البعيد والقريب ، كذلك قد يعزى إلى شعور أفراد الدراسة بأهمية التخطيط بشكل عام ، حيث يعد التخطيط أول الوظائف الإدارية ، وذلك لأنه يترتب عليه كل النتائج ، فهو الوظيفة الأساسية لتحقيق احتياجات المستقبل ، ويتم بتحديد الوسائل ورسم السياسات والبرامج والأنشطة المصاحبة للتخطيط وكذلك الإمكانيات البشرية المتاحة مع الأهداف التربوية العامة ؛ لكي يتماشى التخطيط مع السياسة التربوية مع الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح المنصوص عليها ، فالقادة التربويون هم المعنيون بالإشراف على وضع الخطط ومتابعة تنفيذها سواء في المديرية أو الأقسام التابعة لها أو المدارس وذلك حسب ما تم التخطيط له ومن ثم وضع تصور لتحسين هذه الممارسات في ضوء النتائج التي ستظهر بعد جمع البيانات.

وجاء مجال ضبط الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.89) وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم للدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال ضبط الجودة ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة للتدريب على مفهوم ضبط الجودة ونظرياتها ومعاييرها واتجاهاتها الايجابية لتطوير العمل الإداري وذلك من أجل تطبيق الجودة تطبيقاً فعالاً ، وبالتالي التحقق من إمكانية تطبيق أنظمة الجودة تطبيقاً صحيحاً ومتوافقاً مع المعايير الدولية المتعارف عليها ، وارتباط تطبيق الجودة الشاملة في العمل الإداري بأهمية مخرجات العملية التعليمية التعلمية بالنسبة للفرد والمجتمع ، ونتيجة التغيير المستمر الذي تشهده متطلبات العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، وما يتطلبه ذلك من ضرورة التطوير بها لتحقيق مستويات الجودة المنشودة فيها.

وقد يعزى كذلك إلى شعور أفراد الدراسة بأهمية الجودة التي تعنى بتطوير وتحسين الأداء في المؤسسات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية بالمؤسسة وبالتالي تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد وتطوير أساليب العمل والممارسات الوظيفية والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم ، بما يعمل على تقديم الخدمة الأفضل أو ما يعرف بالجودة في الخدمة المقدمة بشرط أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي في ممارسات وعمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم في الأداء الإداري في هذه المديرية .

وجاء مجال التقييم في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.86) وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم للدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال تقييم الأداء ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على نظم تقييم الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم المؤسسي بهدف معرفة مدى تحقق الأهداف وانعكاس ذلك على مستوى العمل في هذه المديرية ، كذلك قد يعزى إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على أساليب التقييم وتحليل نتائج تقييم الأداء واستخدام النقد الهادف في تقييم العمل الإداري بدلاً من تقييم الأفراد لتصيد أخطائهم وهفواتهم حيث

أن التعرف على الأساليب العلمية في التقييم يسهم في تحسين أداء العاملين والمديريات في وقت واحد خاصة عندما تتصف إجراءات التقييم بالوضوح والمرونة والمعرفة السابقة بها من قبل العاملين مما يطلق لديهم شرارة التجديد والإبداع والابتكار في العمل نتيجة لموضوعية إجراءات التقييم وبعدها عن الجانب الشخصي ، إضافة إلى حاجتهم في التدريب على توظيف التقنيات الحديثة في تقييم أداء العاملين .

وجاء مجال الاتصال في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.84)، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم للدورات التدريبية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال الاتصال ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على مهارات الاتصال الإداري الفعال ، واستثمار تقنيات الاتصال في التدريب والتعرف على المعوقات التي تحد من الاتصال الإداري الفعال ، وقد يعزى حصول هذه الدرجة العالية في التقدير إلى رغبة أفراد الدراسة في التدريب على مهارة الاستماع للآخرين واستيعاب وجهات نظرهم حول القضايا أو القرارات المتخذة من قبلهم من أجل عملية التواصل والحوار بشكل شفاف وصحيح ، ورغبتهم في التدريب على مهارات الحاسوب واستخدامه وخاصة شبكات الإنترنت لتزويدهم بطرق حديثة لعملية الاتصال والاطلاع على كل ما هو حديث في مجال الاتصال ، ورغبتهم من خلال عملية الاتصال الايجابي مع العاملين في بناء نسيج اجتماعي متماسك ينعكس على الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين العمل ورفع الروح المعنوية لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم ، ولحاجة الاتصال في المؤسسات التربوية باعتبارها عملية ديناميكية متصلة الحلقات ، حيث تحقق للإنسان حاجات ثلاثا أساسية وهي الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار بالإضافة إلى حاجات توكيد الذات فحاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها وهي تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العناصر الإنتاجية والبشرية الفاعلة ذات الكفاءة العالية بالإضافة إلى مراقبة الإنجاز واختيار وتطوير الأفراد في المؤسسة وتقييمهم ، وتوجيه قيادة الأفراد داخل المؤسسة التربوية ، فالاتصالات التربوية الناجحة في المجال التربوي لجميع العاملين في الإدارة التعليمية المزودة بالبيانات

والمعلومات تتحقق بها كفاءة العملية التربوية والتعليمية . مما يدل على أن درجة احتياج القيادات التربوية للتدريب في مجال الاتصال عالية . وهذه النتيجة التي أظهرت الاحتياج التدريبي الكبير إلى مجال الاتصال تختلف مع نتيجة دراسة (الميمني ، 2008) و (الجابري ، 2003) والتي أظهرت حاجة منخفضة إلى هذا المجال .

وجاء في المرتبة الخامسة مجال القيادة الإدارية ، بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.83) ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم إلى الدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال القيادة الإدارية ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على مهارات القيادة الإدارية وخاصة القيادة الكاريزمية التي تعد من مصادر القوة لدى القائد والتي تؤثر على العاملين بشكل يحقق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة ، وكذلك الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية لما يترتب على هذه القرارات من مخاطرة وكلفة ومساءلة ، خاصة اتخاذ القرارات المبرمجة المبنية على قواعد البيانات التربوية والتي تتعلق بالعاملين وغيرهم في هذه المديرية مما يقلل من مستوى المخاطرة والمغامرة وعدم التأكد التي تلازم عملية اتخاذ القرارات . كذلك الحاجة للتدريب على سبل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في هذه المديرية خصوصا القرارات اليومية والمتكررة باستمرار مما يجعل القيادات التربوية تتشغل بالقرارات الهامة في هذه المديرية ، والتدريب على الأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية المعقدة في هذه المديرية مما يقلل من عبء العمل الإداري الكبير على القيادات التربوية ويرفع من منسوب المعنوية والثقة بالنفس لدى العاملين والتي تزيد من انتمائهم وولائهم للعمل بالإضافة الى تحسين أدائهم بشكل عام . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العنزي ، 2007) الذي حصل مجال القيادة الإدارية فيها على احتياج تدريبي بدرجة عالية ، وتختلف مع نتيجة دراسة (سرحان ، و خليل ، 2005) التي أظهرت نتائجها أن مجال القيادة الإدارية حصل على أقل احتياج تدريبي .

وجاء في المرتبة السادسة مجال التطوير المهني للعاملين بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.78) ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم للدورات التدريبية في

المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال التطوير المهني للعاملين ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مديرياتهم وفقاً لاختصاصاتهم وهذه مهارة مهمة جداً حتى يكتب الفاعلية للبرامج التدريبية المنعقدة لأنها تنطلق من حاجات فعلية دقيقة ، والاطلاع على نظم تحفيز العاملين سواء أكانت مادية أم معنوية وذلك لأهمية التحفيز في شعور العاملين بالمسؤولية الكبيرة تجاه أعمالهم ووظائفهم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، فلا يمكن الحصول على إنتاجية عالية دون مراعاة الحاجات الإنسانية للعاملين في هذه المديريات ، كذلك حاجتهم إلى تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين من أجل التعرف على درجة تحقق الأهداف التدريبية ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها والتعرف على نقاط الضعف في هذه البرامج ومعالجتها ، ومعرفة البرامج التي تسهم في رفع كفاءة العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم حيث أن كثيراً من الوظائف والمهام متغيرة باستمرار نتيجة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل ومن أمثلة ذلك تطبيق نظام الجودة في العمل الإداري وما يتطلبه من إجراءات في الجودة، والاستفادة من نظم التدريب عن بعد في الارتقاء بوظائف العاملين في هذه المديريات مما يسهم في عملية تحسين الأداء وتطويره من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وحلول للقضايا المتعلقة بالعمل ومعرفة أساليب تشجيع العاملين على تقديم هذه الاقتراحات ، والنتيجة هذه تتفق مع نتيجة دراسة (الحديدي ، 1998) .

وجاء في المرتبة السابعة مجال التنظيم والتطوير الإداري بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.75) ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم إلى الدورات التدريبية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال التنظيم والتطوير الإداري ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على مهارات التنظيم في مجالات التصنيف الوظيفي والتوصيف الوظيفي المتعلقة بتنظيم سير العمل بتحديد الأدوار والمسؤوليات في مديرياتهم بهدف توفير الجهد والوقت ومنعاً لتداخل الأعمال والاختصاصات ضمن الأقسام المختلفة في مديرياتهم بشكل يحد من الخلافات بين العاملين في هذه المديريات ويقلل من الصراع الوظيفي إلى الحد الأدنى والذي قد يكون سبباً في عدم فاعلية هذه المديريات . وقد تعزى هذه الدرجة

العالية إلى حاجة أفراد الدراسة إلى التدريب على أساليب تبسيط الإجراءات الإدارية للعاملين والابتعاد عن الإجراءات البيروقراطية والروتين اليومي المستمر في تنفيذ الخطط وبرامج العمل مما يسهل تنفيذ الأعمال الإدارية ويسارع بها ، و تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية بهدف ترسيخ الثقة بين العاملين في هذه المديرية مما يؤدي إلى تخفيف العبء الإداري عن القيادة وتيسر العمل بصورة أسرع و أفضل .

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال إدارة الأزمات بمتوسط حسابي عالٍ قدره (3.73) ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة عالية فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم إلى الدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال إدارة الأزمات ، وقد يعزى السبب في حصوله على الدرجة العالية في تقديراتهم إلى حاجة أفراد الدراسة إلى إكسابهم الخبرة الكافية والمهارات والمعارف في إجراءات التعامل مع الأزمات حال حدوثها وفقاً للإمكانيات المتاحة لديهم ، وإكسابهم طرق التعامل مع هذه الأزمات ومحاولة توقع حدوثها قبل حصولها ووضع نظم للوقاية منها ، وحاجتهم إلى التدريب على وضع استراتيجيات وخطط عمل بديلة في حال تعذر الخطط الموضوعية في مديرياتهم واللجوء إليها عند الحاجة .

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير القيادات التربوية لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الآتية : (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية) ؟

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المتغير الأول : المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم إلى الدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وبغض النظر عن مساهم الوظيفي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم القناعة ذاتها تجاه أهمية هذه الاحتياجات التدريبية . وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الجابري ، 2003) .

المتغير الثاني : المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثاني :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (التنظيم والتطوير الإداري ، القيادة الإدارية ، ضبط الجودة ، التطوير المهني للعاملين ، والاتصال) ، لصالح حملة شهادة البكالوريوس وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة غير متشابهة فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وقد يعزى ذلك إلى أن حملة البكالوريوس بحاجة إلى التدريب بدرجة كبيرة بعكس حملة الدكتوراه الذين تعرضوا لهذه الاحتياجات من خلال المساقات الدراسية في برنامج الدكتوراه مثل مساقات الاتصال ، والجودة الشاملة ، والتنمية المهنية وبالتالي هم على اطلاع ومعرفة بهذه الاحتياجات ، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم غير متقاربة نظرا إلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العنزي ، 2007) و (الهنائي ، 2005) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات وهي (التخطيط الاستراتيجي- إدارة الأزمات - تقييم الأداء) مما يعني تشابه درجة الاحتياجات التدريبية في هذه المجالات الثلاثة لدى عينة الدراسة وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي وقد يعزى انتفاء الفروق في هذا المتغير إلى أن أفراد الدراسة لم يتلقوا الدورات التدريبية الكافية فيما يخص هذه المجالات لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية .

المتغير الثالث : سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثالث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ، كما أن هذه النتيجة جاءت غير متوقعة ، إذ كان من المتوقع أن يكون لانخفاض عدد سنوات الخبرة أثر إيجابي واضح لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية ؛ نظرا إلى أن أصحاب الخبرة القصيرة أكثر حاجة إلى الدورات التدريبية بحكم قصر ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي تميزهم لتلك الأنماط والمستويات من أصحاب الخبرة الأكثر وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تحديد الحاجات التدريبية لا يتطلب خبرة معينة وإنما تأتي حسب الحاجة إليها وإلى ما هو مستجد في بيئة العمل التي تعتبر متغيرة باستمرار ، كذلك قد يعزى السبب في انتفاء الفروق إلى تشابه الدورات التدريبية التي تقدم لأفراد الدراسة . لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن سنوات الخبرة . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الجابري ، 2003) و (الحديدي ، 1998) وتختلف مع نتيجة دراسة (البلوشي ، 2007) .

المتغير الرابع : المحافظة التعليمية

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير المحافظة التعليمية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة فيما يتعلق بدرجة احتياجاتهم إلى الدورات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وبغض النظر عن المحافظة التعليمية ، وقد يعزى السبب في ذلك إلى كون أفراد الدراسة يقومون بأعمال متقاربة إلى حد كبير حيث أن الوظائف والمهام الإدارية التي يقوم بها أفراد الدراسة لا تختلف باختلاف محافظتهم التعليمية إذ أنها متشابهة ومحددة مسبقاً ، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن المحافظة ، وكذلك تشابه الظروف والبرامج والتوقيتات بالنسبة إلى البرامج التدريبية التي يتم تناولها على مستوى المحافظات التعليمية . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحديدي ، 1998) وتختلف مع نتيجة دراسة (العنزي ، 2007) .

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نوصي بما يلي :

1- قيام الوزارة بتنظيم برنامج تدريبي للقادة التربويين في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في هذه الدراسة وفقاً لمجالاتها المختلفة ودرجة الحاجة إليها وهي مجال التخطيط الاستراتيجي (كخطط المشاريع التطويرية للإدارة وتحديد الأهداف الاستراتيجية) ، وضبط الجودة ، وتقييم الأداء ، والاتصال ، والقيادة الإدارية ، والتطوير المهني للعاملين ، والتنظيم والتطوير الإداري ، وإدارة الأزمات ، بحيث تُعطى الأولوية للمجالات التي رأى القادة أنهم بحاجة أكبر إلى التدريب عليها ، وتنفيذ هذه البرامج في جميع المديریات التعليمية .

2- تأسيس مركز متخصص لإعداد وتدريب القادة التربويين يواكب المتغيرات والتطورات الجديدة في ميادين تدريب القيادات الحالية وإعداد قادة المستقبل .

3- إنشاء مركز مصادر تعلم في كل مديرية بها أحدث المراجع والدراسات والدوريات العربية والأجنبية في مختلف مجالات الإدارة والأنشطة المرتبطة بها .

4- مشاركة وحضور القادة التربويين للمؤتمرات ، والندوات ، واللقاءات العلمية المتخصصة ودعم البحوث وأوراق العمل المقدمة منهم .

5- العمل على تطوير برامج التدريب الحالية والتي تنفذها وزارة التربية والتعليم ومراكز التدريب وإعادة النظر في محتواها والارتقاء بها وفق حاجة القادة لكل مجال ورفع كفاءة التدريب الإداري في ضوء عمليات المتابعة والتقييم والتطورات العلمية التي تحدث في مجال التنظيم والإدارة .

6- عقد المؤتمرات والندوات التدريبية لمناقشة المشاكل والمعوقات الخاصة بتلبية الاحتياجات التدريبية بما يضمن تطوير أداء الخدمة التدريبية للقادة التربويين .

7- الاتصال المستمر بين مراكز التدريب والقادة التربويين للتعرف على المشكلات التي تعترضهم في جهات أعمالهم وتجميع تلك المشكلات وتصنيفها لمعالجتها بشكل دوري ومستمر حتى لا تشكل عقبة في انسيابية وتنفيذ العمل الإداري .

8- ضرورة التطبيق العملي وعدم الاعتماد على الأساليب النظرية لتدريب القيادات .

9- من المهم أخذ رأي القيادات أنفسهم عن درجة ونوع حاجتهم إلى التدريب وعدم الاقتصار على الدورات الروتينية السنوية .

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية :

- دراكر ، بيتر (2000) . ممارسة الإدارة (ترجمة مكتبة جرير) ، الرياض ، مكتبة جرير .
- المخلافي ، محمد سرحان خالد (2007) . القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، الإمارات العربية المتحدة ، مكتبة الفلاح .
- يونس ، كمال(2004) . الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
- الخطيب ، أحمد والعنزي ، عبدالله زامل (2008) . تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر .
- الخطيب ، رداح والخطيب ، أحمد (2006) . التدريب الفعال ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر .
- الحميدي ، منصور بن علي بن منصور (2010) . إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ، دراسة تقييمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- القاضي ، نجاح (2008) . أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- محمد، عنتر لطفي (1996) . ملامح التغيير في منظومة إعداد المعلم في ضوء التحديات المستقبلية ، العدد 56 ، جامعة الأزهر، مصر .
- القبلان ، يوسف بن محمد (1992) . أسس التدريب الإداري ، الرياض ، دار عالم الكتب.
- رضا، أكرم (2003) . برنامج تدريب المدربين ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة.

- ربابعة ، علي محمد (2003) . إدارة الموارد البشرية ، عمّان ، دار صفاء .
- درة ، عبد البارى إبراهيم (2003) . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- أبو طاحون ، عدلي علي (2000) . إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- عبد الباقي ، صلاح الدين (2000) . إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- المؤمن ، قيس (1997) . التنمية الإدارية ، عمّان ، دار زهران .
- توفيق ، عبد الرحمن (1996) . إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
- مطوع ، إبراهيم (1995) . الأصول الإدارية للتربية ، جدة ، دار الشروق .
- العاجز ، فؤاد علي (2009) . تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، 7 (2) ، 273-302 .
- العززي ، عبد اللطيف (2008) . أسرار الشخصية الجذابة : القيادة الإدارية الاجتماعية ، ط 2 ، الإمارات ، الضياء للنشر والتوزيع .
- زينجر ، جون (1999) . 22 سراً إدارياً لتحقيق الكثير بالقليل ، ترجمة : مكتبة جرير ، عمّان .
- عبد الحميد ، جمال (1998) . بعض مشكلات تدريب القيادات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق ، مصر .

- أبو النصر ، مدحت محمد (2008) . إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) ، القاهرة ، دار الفجر للنشر .

- توفيق ، عبدالرحمن (1994) . التدريب الأصول والمبادئ العلمية ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية بميك .

- العلوني ، سالم محمد سليم (2005) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة من قسم أصول التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

- التويجري ، فاطمة عبدالعزيز (2002) . الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية والحكومية نموذج مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

- الشامي ، رفعت عبدالحميد (2006) . موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب منهج نظري ودليل عملي ، الرياض ، دار قرطبة .

- التمام ، عبدالله علي (1994) . الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

- بلقيس ، أحمد (1989) . تحديد الحاجات التدريبية ودور القائد التربوي: التعيين الدراسي ، معهد التربية ، الانروا .

- الحموري ، محمد (1996) . تقويم برنامج تأهيل وتدريب معلمي الدراسات الإجتماعية في الجامعة الأردنية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .

- البقمي ، محمد بن عبدالله (2008) . الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

- ديباجه ، فريال محمد أمين (1994) . دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بوزارة التربية و التعليم في محافظتي إربد و جرش ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

-المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (1982) . واقع تدريب المعلمين أثناء الخدمة، دول مجلس التعاون .

- العريمي ، خديجة مبارك علي (2011) .الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .

- العنزي ، عبدالله زامل (2007) .الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جامعة بنها ، مصر .

- الجرايدة ، محمد والعريمي ، حليس (2008) . معوقات الابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان . مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، (147) ، 49 – 19 .

- شافي ، عائشة جاسم محمد عبيد (2006) . اختيار و تدريب القيادات التربوية بوزارة التربية و التعليم و الشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

- سرحان ، غسان عبدالعزيز و خليل ، عصام عبدالعزيز (2005) . درجة الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في نظام التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .

- الجابري ، موزة بنت عبيد بن سعيد (2003) . التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان : دراسة ميدانية، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- الميمني ، أحمد بن إبراهيم بن مبارك (2008) . الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- عاشور ، محمد علي والخطيب ، أحمد والخطيب ، رداح (2002) . تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- الهنائي ، فاطمة بنت عامر بن محمد (2005) . درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية والثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- الغامدي، عبد الله بن سعيد بن أحمد (2007) . بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- المقبالي ، نوال بنت سعيد بن حميد(2009) . دور التدريب في تنمية الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- أولياء، محمد بن عبد العزيز (2007) . دور التدريب الإبداعي في تنمية القدرات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الشامان ، أمل بنت سلامة(2000) . أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة الملك سعود : العلوم التربوية والدراسات الإسلامية : نصف سنوية ، محكمة ، مجلد13 ، 377-438 .

- الحديدي ، سعود بن حامد بن عبدالله (2001) . أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية في الجامعات وكليات المعلمين ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- النوري ، إبراهيم عبد الله (1997) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- البلوشي ، عبدالعزيز بن ناصر بن سيف (2007) . تطوير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة بسلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، جامعة الدول العربية ، القاهرة .
- العلوي ، راشد بن حمد بن سعيد (2007) . التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الإدارة الفعالة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الدول العربية ، القاهرة .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Diebold, J. (dec. 1990) . the challenge to today's managers. Canadian manager (CMA), vol.15.
- Webster, M. (1989) .Necollegiate dictionary, third edition, merriann Webster .23 USA.
- Hills, J. (1982) .A dictionary of Education, London: Routledge & Kegan Paul, , p.273
- Carter, V. (1983) . Dictionary of Education, New York: Mc graw Hill book .22 Company, p.175

- Robert G. (1981) .Organizational behavior in education, p. 8, section pub. By Prentice Hall inc.

- Fatima,K. & Manal A. (2007) .The Human Resources Management Officer : What Prospects Under the auspices of the New Labour Legislation in Morocco, review the School of Management, University of Liège, Belgium .

- Mann, M.(1998) .Professional Development for Educational Leaders. PREL Briefing Paper, Honolulu, HI, Pacific Resources for Education and Learning.

- Jim , M. (2004) . Where do you start with leadership development: developing a strategic framework for leadership development, Development And Learning In Organization, Vol. 18, No. 5.

- Tharenou , P . (1991) . Manager Training Need and Preferred Trainings Strategies, Journal of Management ent, 10(5) , 46-59.

- Kanan, M. & Hana, M.(2005) .Assessing the Roles and Training Needs of Educational Superintendents in Palestine, Journal of Educational Administration , 3(2) , 34 - 42 .

- Cole, P & Michele, L.(2010) .Leadership Development for Independent School Leaders: A Model, USA, ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway.

- Arikewuyo, O.(2009) .An Assessment of the Training Needs of Newly Appointed Principals of Junior South-South and South-West Regions of Nigeria, Nigeria, Research in Education 82.

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين الذين استعان بهم الباحثة في تحكيم الاستبيان

م	الاسم	مكان العمل
1	د. أحمد إبراهيم الكندي	جامعة نزوى
2	د. سعيد خلف ماجد النبهاني	كلية العلوم التطبيقية نزوى
3	د. ناصر سعود الكمياني	كلية العلوم التطبيقية نزوى
4	د. فضل يوسف يوسف زيد	كلية العلوم التطبيقية بصور
5	د. سالم سعيد البحري	مستشار بوزارة التربية والتعليم
6	د. سيف سعيد ماجد المعمرى	مستشار بوزارة التربية والتعليم
7	د. حليس محمد حليس العريمى	كلية العلوم التطبيقية بصور
8	د. عبد اللطيف مراد البلوشي	جامعة السلطان قابوس
9	د. أحمد الهنائي	مستشار بوزارة التربية والتعليم
10	د. أحمد علي مرسي الجنيدى	جامعة السلطان قابوس
11	د. أحمد عبد الراضى أحمد	جامعة السلطان قابوس

ملحق رقم (2) : تسهيل مهمة باحث

University of Nizwa
College of Arts & Sciences
Dean's Office



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
مكتب العميد

الموافق: 24 ديسمبر 2012م

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تقوم الطالبة/ شمسة بنت حمد بن علي الجهوري ، طالبة ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (03532837) بإعداد بحث بعنوان :

" الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان " ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراستها تحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراساتها وتطبيق الاستبانة التي أعدتها؛ لذا نرجو تسهيل مهمتها البحثية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي
عميد كلية العلوم والآداب

د/محمد محمد العاصي
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية
(بالوكالة)

Initial campus at Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616,
Nizwa, Sultanate of Oman.
Tel. : 25446602-25446319 , Fax : 25446289

Email address : info@unizwa.edu.om
Website : www.unizwa.edu.om

الحرم المبدئي ص.ب : ٣٣ ، الرمز البريدي : ٦١٦
بركة الموز - نزوى - سلطنة عمان
هاتف : ٢٥٤٤٦٦٠٢-٢٥٤٤٦٣١٩ ، فاكس : ٢٥٤٤٦٢٨٩

ملحق رقم (3) : تسهيل مهمة باحث على التطبيق الميداني

Sultanate of Oman
Ministry of Education

Directorate General of Education Muscat Reg.

الرقم : م ٤٤٥ / ١٥ - ٢٠١٣

التاريخ : ١٤٣٤ / ١٢ / ٢٩ هـ

الموافق : ١٤ / ١١ / ٢٠١٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سَلْطَنَةُ عُومَانِ
وَزَارَةُ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ
الْمَدِيرِيَّةُ الْعَامَّةُ لِلتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِمُحَافَظَةِ مَسَقَطِ
دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب والإتقان المهني

المحترم	المدير العام	الفاضل /
المحترم	المدير العام المساعد	الفاضل /
المحترمين	الخبراء	الأفاضل /
المحترمين	مديرو الدوائر	الأفاضل /
المحترمين	نواب مديرو الدوائر	الأفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بالإشارة إلي الموضوع أعلاه ، والى خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (١٣٠٠٣٧٢٧) بتاريخ ٢٠١٣/١/٧م نقيدكم بأن الفاضلة / شمسة بنت حمد بن علي الجهورية طالبة دراسات عليا ، بجامعة نزوى ، تقوم بإجراء دراسة حول (الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على مديري العموم ونوابهم والخبراء ومديري الدوائر ونوابهم ، لذا نرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة .

* - ملاحظة : مرفق نموذج من أداة الدراسة (الاستبانة)

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير



د. محمد بن هلال الراشدية
مديرة دائرة تنمية الموارد البشرية
وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4) دراسة استطلاعية

انطلاقاً من التعاون الوثيق بين القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وبين الباحثين في المجالات العلمية المختلفة ، تأمل الباحثة من الإخوة مدراء العموم ونوابهم ومدراء الدوائر ونوابهم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية :

• ما المشكلات التي واجهتكم أثناء تلقيكم البرامج التدريبية في كل مما يلي :

- محتوى البرامج :

.....

.....

.....

- وسائل التدريب :

.....

.....

.....

- أساليب التدريب :

.....

.....

.....

- بيئة التدريب :

.....

.....

.....

- توقيت التدريب :

.....

.....

- تقويم البرامج :

.....

.....

- المدريون :

.....

.....

.....

ملحق رقم (5) الاستبانة قبل التحكيم

جامعة نزوى

قسم العلوم و الآداب

قسم التربية و الدراسات الإنسانية

الأستاذ الدكتور :المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال ، فإنه يسر الباحثة أن تكونوا أحد أعضاء اللجنة التحكيمية للاستفادة برأيكم . علماً بأن الباحثة قد توصلت إلى هذه المجالات والفقرات استناداً إلى الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بهذا الموضوع ، لذا ترحو الباحثة من شخصكم إبداء مقترحاتكم فيما يلي :

1. مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه .
2. سلامة الصياغة اللغوية للفقرات .
3. إضافة أو حذف ما تراه مناسباً من الفقرات .
4. اقتراح أو إضافة ما تراه مناسباً من المجالات .
5. أية ملاحظات أخرى تستفيد منها الباحثة .

علماً بأن اهتمامكم بتقويم هذه الفقرات وتعديلها سيكون له بالغ الأثر في تكامل بناء الأداة ، واعتماد المقياس المناسب . علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي ، وذلك كما يلي :

درجة الاحتياج التدريبي				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

ودمتم أهلاً للعلم وطلبته

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

المشرف

شمسة بنت حمد بن علي الجهوري

الدكتور محمد الجرايدة

طالبة ماجستير / الإدارة التعليمية / جامعة نزوى

أستاذ الإدارة التعليمية / جامعة نزوى

رقم الفقر ة	محتوى الفقرة	انتماؤها للمجال		صياغتها اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	جيدة	تحتاج لتعديل	
مجال التنظيم والتطوير الإداري						
1	التصنيف والتوصيف الوظيفي					
2	تبسيط الإجراءات الإدارية للعاملين					
3	إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية					
4	التنظيم الإداري					
5	الهندسة الإدارية (الهندرة)					
6	تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح					
7	تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية					
مجال التخطيط الاستراتيجي						
8	إعداد خطط المشاريع التطويرية للمديرية					
9	تحديد الاحتياجات المديرية من القوى البشرية والمادية					
10	تطبيق أساليب التخطيط الفعال					
11	الإبداع في تخطيط ومتابعة الأعمال					
12	التخطيط باستخدام السيناريوهات المستقبلية					
13	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل					
14	وضع خطط تساعد على النمو المهني للعاملين					
15	تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين					
16	التخطيط لتفعيل آخر التقنيات الحديثة في العمل					
17	ترتيب أولويات تنفيذ العمل وفق الحاجة					
مجال القيادة الإدارية						
18	التعريف بالقيادة الإدارية ومتطلباتها					
19	الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية					
20	أهمية تفويض الصلاحيات كمتطلب لنجاح الإدارة					
21	القدرة على تحديد احتياجات العاملين في المديرية					
22	الرقابة والمتابعة الإدارية					
23	أهمية دور النقد والنقد الذاتي في تفعيل العمل الإداري					
24	العمل على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة عند اتخاذ القرار					
25	العمل على تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة					
26	الاستثمار الأنسب لقدرات العاملين					
27	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل					
28	الإلمام بوسائل تحفيز وتشجيع العاملين في المديرية					
29	العمل بمرونة مع ما يستجد من قضايا ومشكلات في بيئة العمل					
30	تهيئة بيئة العمل المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى العاملين					
31	استخدام المنهجية العلمية في حل المشكلات الإدارية					
مجال إدارة الأزمات						
32	تعريف إدارة الأزمات وعناصرها الأساسية					
33	خطوات ومهارات وإجراءات التعامل مع الأزمات					
34	أنواع الأزمات وأسباب نشوء الأزمة					
35	تحليل ومواجهة المواقف الصعبة					
36	اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أثناء الأزمات					
37	إعداد وتدريب فريق التعامل مع الأزمات					

					إعداد نظم الوقاية من الأزمات	38
					القدرة على التعامل مع الإمكانيات المتاحة وقت الأزمات	39
					الاستفادة من الأزمات لتفادي تكرارها	40
التعديل المقترح	صياغتها اللغوية		انتمائها للمجال		محتوى الفقرة	رقم الفقرة
	تحتاج لتعديل	جيدة	غير منتمية	منتمية	المجال	
مجال ضبط الجودة						
					مفهوم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء	41
					وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة	42
					آليات تحديد معايير ضبط الجودة في المجالات المختلفة	43
					تهيئة مناخ العمل المساعد في تطبيق الجودة الشاملة	44
					تطوير فعالية الأنظمة الفنية والإدارية لضمان تحقيق الجودة	45
					إجراءات تطبيق معايير ضبط الجودة في العمل	46
					التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى الجودة العالية	47
					التعليم والتدريب المستمر للعاملين لضمان ضبط الجودة	48
					ثقافة الجودة ودورها في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل	49
					مشاركة جميع العاملين في التخطيط لتحسين الجودة	50
					انعكاسات تطبيق الجودة على العاملين فيها	51
مجال تقويم الأداء						
					تقويم الأداء المؤسسي	52
					التقييم المستمر لأداء العاملين وفقا للأسس العلمية والعملية في تقييم الأداء	53
					وضع خطط لمعالجة نقاط الضعف في الأداء	54
					ضرورة تحليل نتائج تقويم الأداء	55
					استخدام النقد الهادف في تقويم أداء العاملين	56
					تحديد درجة الاستفادة من نتائج التقويم في تطوير المديرية	57
					استخدام أساليب متنوعة في التقييم	58
					إعداد معايير التقويم الداخلي في المديرية	59
					التقييم لغايات تحسين الأداء وتطويره	60
					تقييم الأداء وفقا لمعايير الفاعلية ، الكفاءة ، الإنتاجية والجودة	61
مجال التطوير المهني للعاملين						
					تطوير الأداء الشخصي للعاملين	62
					تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالقسم وفق الاختصاصات	63
					اتقان طرق تحفيز العاملين بالقسم	64
					توفير برامج لرفع كفاءة جميع العاملين وإتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة	65
					تمكين وتطوير العاملين وبناء فرق العمل ذاتية التوجه	66
					توظيف التعلم عن بعد في مجال تدريب العاملين	67
					تطوير وتحسين الأداء المهني بتطبيق أساليب التنمية والتطوير	68
					تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل	69
					تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم كلا حسب	70

					اختصاصه	
					التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	71
					تقويم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين	72
مجال الاتصال						
					مفهوم وطبيعة أهمية الاتصالات الإدارية	73
					اكتساب مهارات فن التفاوض	74
					استثمار تقنيات الاتصال في التدريب	75
					اتقان مهارات فن الاتصال	76
					معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافئها	77
					الاتصالات المرئية (مهارات التقديم والعرض الفعال)	78
					الاتصالات والأوامر الكتابية (المذكرات / القرارات / التقارير)	79
التعديل المقترح	صياغتها اللغوية		انتمائها للمجال		محتوى الفقرة	رقم الفقرة
	تحتاج لتعديل	جيدة	غير منتظمة	منتظمة	المجال	
مجال الأنماط والنماذج القيادية						
					إدارة الإلكترونية	80
					إدارة الجودة الشاملة	81
					الإدارة التشاركية (الإدارة بواسطة فريق)	82
					إدارة المعرفة	83
					إدارة نظم المعلومات التربوية	84
					الإدارة بالأداء	85
					إدارة الإبداع والابتكار	86
					إدارة الاجتماعات والمقابلات	87
					إدارة التغيير والتطوير الشامل والمستمر	88
					إدارة المفاوضات والصراع التنظيمي	89
					إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية	90

ملحق رقم (6) : الاستبانة بعد التحكيم

الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

الأستاذ _____ المحترم

تحية طيبة وبعد ،

أتقدم إليكم بهذه الاستبانة المعنونة بـ : الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان . والتي تتكون من جزأين : الجزء الأول يتضمن معلومات عامة ، والجزء الثاني يتكون من مجموعة من المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي بهدف قياس درجة حاجة القائد التربوي للتدريب على هذه المهارات ومتبوعة بمقياس مقترح من خمس درجات على النحو التالي :

كبيرة جدا (5) ، كبيرة (4) ، متوسطة (3) ، قليلة (2) ، قليلة جدا (1) .

يرجى قراءة الفقرات التي تتضمنها الاستبانة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً ، علماً أن جميع البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجزء الأول : البيانات الشخصية : أرجو وضع إشارة (✓) أمام رمز الإجابة المناسبة :

- 1- المسمى الوظيفي : مدير عام () نائب مدير عام ()
- مدير دائرة () نائب مدير دائرة ()
- 2- المؤهل العلمي : بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة ()
- 3- الخبرة : أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()
- 4- المديرية :
محافظه مسقط () محافظه ظفار () محافظه مسندم ()
محافظه البريمي () محافظه جنوب الباطنة () محافظه شمال الباطنة ()
محافظه الداخلية () محافظه الظاهرة () محافظه جنوب الشرقية ()
محافظه شمال الشرقية () محافظه الوسطى () .

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

درجة الحاجة					الاحتياجات التدريبية	رقم الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
مجال التخطيط الإستراتيجي						
					إعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة	1
					تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية	2
					تطبيق أساليب التخطيط الفعال	3
					الإبداع في تخطيط الأعمال	4
					تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح	5
					وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل	6
					تخطيط البرامج التدريبية للعاملين	7
					التخطيط لتطبيق أحدث التقنيات في العمل	8
مجال الاحتياجات التدريبية في التنظيم والتطوير الإداري						
					التنظيم الإداري	9
					إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية	10
					التصنيف الوظيفي	11
					التوصيف الوظيفي	12
					تبسيط الاجراءات الإدارية للعاملين	13
					تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية	14
مجال القيادة الإدارية						
					معرفة مهارات القيادة الإدارية	15
					الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية	16
					تحديد احتياجات العاملين في الإدارة	17
					الرقابة والمتابعة الإدارية	18
					اختيار البدائل الأكثر ملاءمة عند اتخاذ القرار	19
					آليات تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإدارة	20
					الاستثمار الأنسب لقدرات العاملين	21
					إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل	22
					وسائل تحفيز وتشجيع العاملين في الإدارة	23
					المرونة في معالجة قضايا ومشكلات العمل	24
					استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية	25
مجال إدارة الأزمات						
					تعريف إدارة الأزمات	26
					معرفة إجراءات التعامل مع الأزمات	27
					معرفة أنواع الأزمات وأسباب نشوئها	28
					اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أثناء الأزمات	29
					إعداد وتدريب فريق التعامل مع الأزمات	30
					إعداد نظم الوقاية من الأزمات	31

					الاستفادة من الأزمات لتقادي تكرارها	32
مجال ضبط الجودة						
					مفاهيم ضبط الجودة وتأثيرها على تحسين الأداء	33
					آليات تطبيق إدارة الجودة	34
					أهمية تطبيق ضبط الجودة	35
					تهيئة المناخ المساعد للعمل على تطبيق الجودة الشاملة	36
					تطوير فاعلية الأنظمة الفنية والإدارية لضمان تحقيق الجودة	37
					أهمية تطبيق معايير ضبط الجودة في العمل	38
					التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى الجودة العالية	39
					التعليم والتدريب المستمر للعاملين لضمان ضبط الجودة	40
					نشر ثقافة الجودة ودورها في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل	41
					آليات مشاركة جميع العاملين في التخطيط لتحسين الجودة	42
مجال تقييم الأداء						
					طرق تقييم الأداء المؤسسي	43
					التقييم المستمر لأداء العاملين وفقا للأسس العلمية والعملية	44
					ضرورة تحليل نتائج تقييم الأداء	45
					وضع خطط لمعالجة نقاط الضعف في الأداء	46
					كيفية استخدام النقد الهادف في تقييم أداء العاملين	47
					تحديد درجة الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المديرية	48
					تنوع أساليب التقييم	49
					تقييم الأداء وفقا لمعايير الجودة	50
مجال التطوير المهني للعاملين						
					تطوير الأداء الوظيفي للعاملين	51
					إتقان طرق تحفيز العاملين	52
					توفير برامج لرفع كفاءة جميع العاملين	53
					تمكين العاملين وبناء فرق العمل	54
					توظيف التعلم عن بعد لتدريب العاملين	55
					تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل	56
					تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم كلا حسب اختصاصه	57
					معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	58
مجال الاتصال						
					معرفة أهمية الاتصالات الإدارية	59

					أهداف الاتصالات الإدارية	60
					توظيف تقنيات الاتصال في التدريب	61
					معرفة مهارات التقديم والعرض الفعال	62
					معرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافيها	63

The Training Needs of Educational Leaders

in General Directorates of Education in Sultanate of Oman

Abstract

Prepared by : Shamsa Hamad Ali Al-Jahwari

Supervised by : Dr. Mohommed Al-Jaraida

This study aims at determination of educational needs for training leaders of general education directorates in Sultanate of Oman , of a number of administrative skills. To achieve this aim I designed a questionnaire consists of (63) paragraphs, after making sure of its suitability it was applied on (88) educational leaders . For answering questions conveyed in the study I calculated the averages ,deviation standard and level in addition to using test (T) and analyzing unity vary.

The outcome of the study showed that Educational needs for training leaders of general education directorates in Sultanate of Oman are in need of training in the following fields: Strategic planning, Organization and management development, Administrative leadership, Crisis management, Quality control, Performance assessment, Staff professional development, and Communication skills.

Also this study shows no statistics vary at the level of ($\alpha=0.05$) of averages ,deviation standard for assessment of in individuals in the study , and

their training needs attributed for the following changes : job titles , years of experience, educational region ,and qualifications in three fields which : (strategic planning , crisis administration, and performance assessment) . there are vary at the level of ($\alpha=0.05$) of averages ,deviation standard for assessment of in individuals in the study , and their training needs attributed in department organizational and development, organizational leadership, quality assurance, staff vocational development, communications) for bachelor holders .

In light of previous findings, the study recommends the ministry to train leaders in the field of strategic planning, quality control, performance evaluation, communication, administrative leadership, professional development for employees, organization and management development, and crisis management.

Key words: training needs - educational leaders.