

المجلد: (الرابع)  
العدد: (الثامن) أكتوبر (2020)



عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث  
لأكاديمية رواد التميز

International Journal of Research and Studies

# المجلة الدولية للبحوث و الدراسات

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها أكاديمية

رواد التميز للتدريب  
والإستشارات والتنمية البشرية

الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية القطرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي  
ودورها في تطوير الأداء الإداري.

ورقة بحثية لأهم الاحتياجات التدريبية لشاغلي المناصب القيادية في المنشآت التربوية.  
إعداد: أ. محمد فتح الله فتح الله نعينع.

أخصائي التطوير والتحسين، بالبرامج التربوية، مركز عيد الثقافي.  
باحث في التنمية الاقتصادية بجامعة المدينة العالمية، ماليزيا.

مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث لتطوير التعليم العربي.

تحت شعار: (التدريب أداة التنمية ووسيلة الإدارة الفاعلة) تحت رعاية أكاديمية رواد التميز  
للتدريب والاستشارات والتنمية البشرية.

بعنوان: (الإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية).

المنعقد يوم: (السبت - الأثنين) في الفترة من:

(18 - 20 شعبان 1441هـ) الموافق: (11 - 13 أبريل 2020م).

والمنعقد بمقر الأكاديمية بالقاهرة وعبر القاعات الصوتية باستخدام برنامج الواتس أب.

### ملخص الدراسة.

هدفت الدراسة إلى: تحقيق عدد من الأهداف، ومنها: الاستجابة لمواكبة المتغيرات الاجتماعية المتسارعة على المجتمعات العربية والإسلامية والتي تستلزم تغيراً وإعادة صقل للمهارات التربوية لا سيما العاملين في الميادين التربوية، وخاصة قياداته، والمساعدة في إعادة فهم المصطلحات في العمل التدريبي، وزيادة الوعي بسياسات وإجراءات وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية والوسائل المناسبة لتلبيتها، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية مستقبلاً. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة لاستطلاع آراء القيادات التربوية في الاحتياجات التربوية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن القيادات التربوية بحاجة إلى التدريب في المجالات التدريبية التالية: إدارة الأزمات، والتنظيم والتطوير الإداري، التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، وضبط الجودة، والتطوير المهني للعاملين والاتصال، وتقييم الأداء.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومنها: تأسيس مركز متخصص لإعداد وتدريب القادة التربويين يواكب المتغيرات والتطورات الجديدة، والتوسع في عقد المؤتمرات والندوات التدريبية لمناقشة المشاكل والمعوقات الخاصة بتلبية الاحتياجات التدريبية، والسعي لتطوير برامج التدريب الحالية، ومشاركة وحضور القادة التربويين للمؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية المتخصصة ودعم البحوث وأوراق العمل المقدمة منهم.

الكلمات المفتاحية: (الاحتياجات التدريبية، القيادات التربوية، العصر الرقمي، الأداء الإداري).

### Study summary.

**The study aimed at:** achieving a number of goals, including: responding to keep pace with the rapid social changes on Arab and Islamic societies that require change and re-refining educational skills, especially those working in educational fields, especially its leaders, and assistance in re-understanding terms in the training work, and raising awareness of policies and procedures And ways of identifying training needs and appropriate means to meet them, and determining the training needs of educational leaders in the future.

The study used the descriptive approach, and the study tool was a questionnaire to solicit the opinions of educational leaders on educational needs.

The results of the study found that: Educational leaders need training in the following training areas: crisis management, management and administrative development, strategic planning, administrative leadership, quality control, professional development of workers and communication, and performance assessment.

**The study recommended a number of recommendations, including:** establishing a specialized center for preparing and training educational leaders to keep pace with new changes and developments, expanding in holding conferences and training seminars to discuss problems and obstacles to meeting training needs, and seeking to develop current training programs, and the participation and presence of educational leaders in conferences, seminars, and scientific meetings Specialized, research support and worksheets submitted by them.

**Key words:** (training needs, educational leaders, digital age, administrative performance).

مقدمة: الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسوله وعبده وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، يقول الحق سبحانه وتعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا } (الأحزاب، آية: 70 - 71).

فإن من توفيق الله تعالى لهذه الأمة انتشار المؤسسات والهيئات التربوية ومراكز الدراسات التربوية، بالإضافة إلى اتساع رقعة العمل التربوي الشبابي الذي يراعى الشباب ويربهم على العقيدة السليمة والأخلاق والسلوكيات الفاضلة، بالإضافة إلى ما تقيمه تلك الأعمال التربوية الشبابية من برامج للتربية البدنية والنفسية وبرامج لتنمية المهارات الشخصية والحياتية والفكرية، وهذا مما يدفع الكثير من المدربين والهيئات التدريبية ومحلي الموارد الاقتصادية البشرية إلى العمل الجاد لتوفير الرؤى الاستراتيجية المهارية للعاملين في الميادين التربوية.

ذلك كون أي فرد يعمل في أي مجال لا يخلو أن يكون معه عدد من المهارات في الجوانب الرئيسية الثلاثة (الفكرية، الإنسانية، الفنية) أيًا كان موقعه في العمل، أو مستوى خبرته، إذ هي تفصيل رئيسي هام في فهم المهارات الرئيسية في جوانبها الكلية التي يجب التركيز عليها في العمل التدريبي.

والذي لا يجب أن ينفصل بأي حال من الأحوال عن العمل التنظيمي بكافة الجهود وعلى كافة المستويات، وعليه يجب علينا القول بأن أبرز ما يتم التركيز عليه لتنمية مهارات العاملين في الميادين التربوية تلك المؤشرات الفعالة إقامة برامج تدريبية ناجحة وذات أبعاد استراتيجية مؤثرة على العمل التربوي.

إن المناداة الدائمة من قبل المدربين وأخصائيي التدريب، وخبراء التنمية البشرية بأهمية التمسك بحد أدنى من العمل التدريبي؛ ليس ترفاً اجتماعياً أو اقتصادياً؛ بل لما في التدريب من أهمية كبرى لمواكبة المتغيرات الاجتماعية المتسارعة وصقل المهارات المناسبة لتلك المتغيرات.

ومن بين ذلك تأتي ورقة العمل (الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية) ضمن أعمال المؤتمر الدولي الثالث للإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية، والذي تنفذه أكاديمية رواد التميز المصرية برعاية المجلة الدولية للبحوث والدراسات (IJS) والتي أتشرف بتقديمها للمساهمة في إنجاح العمل التدريبي العلمي في بلادنا العربية والإسلامية ولعدة أغراض رئيسية، تمثل في ذاتها الضمانات الكبرى (التربوي، 2020) للقيام بالعملية التدريبية.

التدريب يُعد من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وفي العصر الحالي ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة، وضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة، ليكون عضواً فعالاً 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).

وقد بروز أهمية التدريب، وبرزت 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 التغير وتسايره، وتواكبه بما يتماشى مع المستجدات التقنية والتكنولوجية المتسارعة.

فإذا كان التدريب - 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 أُلزم، 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.

وأشار العنزي إلى أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة، منها (العنزي، 2007):-

1. أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه.
2. يكفل التدريب للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع.
3. إنه من الوسائل الناجحة إثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربويين.
4. من أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة.
5. يساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله، وأهمها: مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وكما اتسعت الفجوة بين توقيت الحاجة التدريبية وتوقيت ظهور القائد من التدريب ازدادت احتمالات عدم الربط بين العملية التدريبية وبين الآمال المعقودة عليه لتطوير الأداء (العاجز، 2009).

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 قدراً كبيراً من الاهتمام في مختلف الدول، التي تتشد الارتقاء بنظمها التعليمية.

ومن ثم تجويد مخرجاتها، ومن أبرز النتائج المترتبة عن التحديات المعاصرة والمستقبلية، والتي يواجهها التعليم في العالم تلك المرتبطة بدور حيث يتطلب العالم المتغير نمط القيادات التعليمية مختلفاً من التعليم، ولكي 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.

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 فعال 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 تعاضم الحاجة إلى الكفايات للقيادة الفاعلة.

#### مشكلة الدراسة:

إن ثمة عملية استقرار للجهود العلمية للباحثين في التدريب والتأهيل وتطوير الأداء يتجلى واضحاً الندرة في تلك البحوث التي اعتنت بدراسة الاحتياجات التدريبية بشكل شمولي ضمن إطار من مفاهيم التدريب والمعايير ونظم الجودة في عمليات التطوير والتأهيل للموارد البشرية.

هذا فضلاً عن الندرة المتمثلة في البحوث القائمة على إبراز دور التدريب في المؤسسات والمنشآت التربوية على جانب التحليل والتنفيذ للبرامج التدريبية، مما يجعل هناك مشقة أمام الباحثين في التنمية البشرية وتحدياً واضحاً أمام العاملين في مجال التدريب التربوي من حيث الاعتماد على معارف وإجراءات منهجية للعملية التدريبية.

وعليه فإن وضع قالب بحثي كنواة لإعداد دليل عربي لدراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسات التربوية بشكل عام وللقيادات التربوية بشكل خاص، ضمن إطار من إبراز دور المؤسسات التربوية في تعزيز العمليات التدريبية، والتي من بينها تحديد، وقياس الاحتياجات التدريبية، والذي يمثل حاجة ماسة لبيان أبعاد هذا الدور على جانبي نشر الوعي التدريبي والتطبيق العملي للعمليات التدريبية وفق المعايير والمنهجيات الحديثة.

وقد استحوذت عملية تطوير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر على الاهتمام، والعناية الكبيرة، كما هو معلوم ومشاهد، ووضعت معظم الاهتمامات في إصلاح المنظومة التربوية، والتي كانت منصبة على تنمية الوعي لدى هذه 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.

أما من الناحية العملية فمن الملاحظ أن بعض القيادات التربوية تعاني قصوراً في إدارتها لمواكبة التطور والتغيرات العالمية، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب القيادية المسؤولة عن تنمية القادة وتطويرهم حيث إن معظم هذه البرامج تعاني ضعفاً في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، ومن خلال خبرة الباحث الشخصية، والذي يتعامل بمجال تدريب العديد من القيادات التربوية في قطر، لاحظ أن وجود بعض السلبيات، وأوجه القصور في البرامج الحالية، منها:

1. ضعف التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في البرامج التدريبية.
2. ضعف ملائمة موضوعات البرامج التدريبية اللازمة لمهامهم ووظائفهم القيادية.
3. غلبة النمطية والتكرار على كثير من هذه البرامج.
4. قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية.
5. قصور مناسبة توقيت هذه البرامج لكثير من أفراد القيادات.
6. والضعف والقصور في تنوع هذه البرامج بما يتناسب مع ما يستجد من متغيرات عالمية سريعة في الثقافة والتكنولوجيا والبيئة وما إلى ذلك.

ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة درجة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في قطر في بعض المجالات الإدارية المهمة مثل:-

1. مجال إدارة الأزمات والتي تعين القائد التربوي على معرفة إجراءات التعامل مع الأزمات وأسباب نشوئها وتدريب العاملين على التعامل معها ونظم الوقاية منها وتفاذي تكرارها.
2. مجال الاتصال لمعرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب معالجتها.
3. مجال التخطيط الاستراتيجي والذي يؤهل القائد التربوي لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة.
4. مجال التطوير المهني للقيادات التربوية كي يتمكن القائد من تطوير أداء وكفاءة العاملين.

5. مجال التنظيم والتطوير الإداري والذي يعين القائد على تطوير الهياكل التنظيمية والتصنيف والتوصيف الوظيفي.

6. مجال تحديد الاحتياجات الإدارية من القوى البشرية والمادية.

7. مجال تقييم الأداء والذي يحتاج إليه كل قائد لتقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين، وتحليل نتائج التقييم ووضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف في المؤسسة.

8. مجال ضبط الجودة والذي يساعد القائد على التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى الجودة العالية في مؤسسته.

9. مجال القيادة الإدارية والذي يساعد القائد التربوي على الإلمام بآليات اتخاذ القرارات الإدارية، ومعرفة مهارات القيادة الإدارية الفكرية والفنية والإنسانية.

وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي للأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلباً على الجهد التدريبي، ويلخص أحد الباحثين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:

1. 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 (القمي، 2008).

2. إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مسايرة التغييرات المتوقعة في المنظمة، سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيير في طبيعة العمل، أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.

3. تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي، فمن الضروري أن تضع كل منظمة نظاماً سليماً لجميع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

لذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: ما الاحتياجات التدريبية الضرورية للقيادات التربوية في قطر؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مجالات التخطيط الاستراتيجي التي تمكن القيادات التربوية من وضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإعداد خطط المشاريع التطويرية للإدارة؟

2. ما مجالات التطوير المهني للقيادات التربوية للتمكن من تطوير أداء وكفاءة العاملين؟

3. ما مجالات التنظيم والتطوير الإداري لتطوير الهياكل التنظيمية والتصنيف والتوصيف الوظيفي؟

4. ما مجالات القيادة الإدارية لتعرف آليات اتخاذ القرارات الإدارية، ومعرفة مهارات القيادة الإدارية الفكرية والفنية والإنسانية؟

5. ما مجالات تقييم الأداء لتقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين، وتحليل نتائج التقييم ووضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف في المؤسسة؟

**أهداف الورقة البحثية:** تهدف الورقة البحثية إلى تحقيق عدد من الأهداف، ومنها:-

1. الاستجابة لمواكبة المتغيرات الاجتماعية المتسارعة على المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تستلزم تغييراً وإعادة صقل للمهارات التربوية لا سيما العاملين في الميادين التربوية، وخاصة قياداته.

2. المساعدة في إعادة فهم المصطلحات في العمل التدريبي.

3. زيادة الوعي بسياسات وإجراءات وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، والوسائل المناسبة لتلبيتها.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في قطر مستقبلاً، والتي قد تساعد المسؤولين على الاستفادة منها لتطوير الأداء.

**أهمية الورقة البحثية:** تتبع أهمية الورقة البحثية من أهمية الموضوع الذي تناوله، ومنها:-

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تعرف الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في قطر 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، لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة بأنها:

➤ قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في قطر لتحديث البرامج التدريبية المقدمة للقيادة وفق درجة ومدى الاحتياج التدريبي للقيادة التربويين.

➤ قد يفتح الباب أمام الباحثين الآخرين إجراء المزيد من الدراسات حول الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بشكل عام.

حدود ورقة العمل: واشتملت حدود ورقة العمل، على ما يلي:

➤ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادات التربوية، والمتمثلة في: (مشرف تعليمي، مشرف تربوي، أخصائي برامج تربوية، أخصائي برامج شبابية، أخصائي برامج تدريبية).

➤ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2018م-2020م

➤ **الحدود المكانية:** شملت الدراسة جميع محافظات دولة قطر.

➤ **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المجالات التالية: (مجال التخطيط الاستراتيجي، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، والاتصال، والقيادة الإدارية، والتطوير المهني للعاملين، والتنظيم والتطوير الإداري، وإدارة الإزمات).

**خامساً: مصطلحات الدراسة:** وكانت كالتالي:-

1. **التدريب: لغة:** التَّدرِيب: (اسم) الجمع: تدريبات مصدر دَرَّبَ التَّدْرِيبُ فِي الحَرْبِ: الصَّبْرُ فِي الحَرْبِ وَفَتْ الفِرَارِ حَضَعَ لِتَدْرِيبِ قَاسٍ قَبْلَ أَنْ يُرَاولَ مَهْنَةَ الطَّيْرَانِ: إِعْدَادٌ وَتَمْرِينٌ وَمُمَارَسَةٌ وَمُعَاوَدَةٌ، تزويدُ الدَّارسينَ بالدَّرَاساتِ العِلْمِيَّةِ والعَمَلِيَّةِ التي تَوَدِّي إلى رفعِ درجةِ المَهارةِ عندهم في أداءِ واجباتِ الوظيفةِ تدريبِ رِياضِيٍّ، عَسْكَرِيٍّ، مَهْنِيٍّ، إِدارةِ التَّدْرِيبِ: الهيئةُ المسؤولةُ عن تدريبِ الموظَّفينَ (المعجم الوسيط، 2008، مادة: دَرَّبَ).

**اصطلاحاً:** عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية (الخطيب، العنزى، 2008).

**التعريف الإجرائي للتدريب:** 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:** الاحتياج، لغة: حَوَج: (اسم) مصدر حَاجَ الحَوَجُ: الافتقار، الحَوَجُ: السَّلامَة، يقال للعائر: حَوَجًا لَكَ: سَلامَةً، حَوَجٌ: (اسم) حَوَجٌ: جمع حَاجَةٌ، وَجَدَ نَفْسَهُ فِي احتِياجٍ إلى المُساعَدَةِ: أي في حاجَةٍ وَضُرورةٍ (المعجم الوسيط، 2008، مادة: دَرَّبَ).

**الاحتياجات التدريبية:** اصطلاحاً: معلومات، أو اتجاهات، أو مهارات، أو قدرات معينة مطلوب تعديلها، أو تتميتها، 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 مائما لمواجهتها (الخطيب والخطيب، 2006).

التعريف الإجرائي للاحتياجات التدريبية: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوب إحداثها لدى القيادات التربوية.

3. القيادة: لغة: قيادة: (اسم) مصدر قَادَ، القيادة: زعامة، القيادة: قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، قِيَادَةُ شَعْبٍ: تَدْبِيرُ شُؤُونِهِ، تَرُؤُسُهُ (المعجم الوسيط، 2008، مادة: قَوْد).

القيادة اصطلاحاً: عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً 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).

ويعرفها الحميدي (2010) بأنها: عملية هدفها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (الحميدي، 2010).

التعريف الإجرائي للقيادة: عملية يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين لغرض توجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. الدراسات السابقة: اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات الصلة بالدراسة الحالية، وكانت كالتالي:-

1. دراسة: الجهوري (2013): بعنوان: (الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان) وهدفت إلى: تحديد الاحتياجات 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 (64) فقرة، وبعد التأكد من دلالة صدقها وثباتها طبقت على (44) قيادي تربوي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: القيادات التربوية في في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في المجالات التدريبية التالية: التخطيط الاستراتيجي، التنظيم والتطوير الإداري، القيادة الإدارية، إدارة الأزمات، ضبط الجودة، تقييم الأداء، التطوير المهني للعاملين، الاتصال.

كما أظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي) في ثلاثة مجالات، وهي: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، تقييم الأداء.

بينما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي) في مجالات: (التنظيم والتطوير الإداري، القيادة الإدارية، ضبط الجودة، التطوير المهني للعاملين، الاتصال) لصالح حملة شهادة (البكالوريوس).

2. دراسة: العريمي (2011) هدفت إلى: التعرف على الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة 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 12 رئيس قسم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: وجود درجة احتياج تدريبي كبيرة في مجال خدمة المجتمع والمجال الإداري والمجال الأكاديمي، وأنه التوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاحتياجات التدريبية ومتغيرات الدراسة سوى متغير الجنسية.

3. دراسة: كولي وميشيل (2010) Michele , Cole بعنوان: تنمية القيادة لقادة المدارس المستقلين ذاتياً) وهدفت إلى: عرض إطار لتصميم برامج تطوير القيادة للمدارس المستقلة وتلبية احتياجات القادة داخل تلك المدارس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: وجود أدلة متزايدة عن نمو النقص في الأفراد الذين يملؤون مناصب القيادة الرئيسية، وبناء 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 خصيصاً لتنشئ قادة المدارس المستقلة.

4. دراسة: أريكيويو (2009) Arikewuyo 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.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: التدريب يشكل حاجة ماسة ليس - فقط - لتطوير العمال الفرديين، ولكن أيضاً لتطوير الأداء التنظيمي، وهو بالتأكيد مهمة أساسية الإدارة أي منظمة، وتظهر الملاحظات أن كثيراً 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 اثنتين 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.

5. دراسة: المقبالي (2009): وهدفت إلى: الكشف عن دور التدريب في تنمية الأداء الوظيفي

من خلال رؤى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس، ومن هذا الهدف تقرعت أهداف فرعية، تتمثل في التعرف على الواقع الفعلي للتدريب في العمل الإداري، فضلاً عن

رصد ملائمة نتائج التدريب مع أهداف الوظيفة، بالإضافة إلى دور التدريب في تنمية مهارات العمل الإداري، ودور التدريب في تنمية مهارات الجودة وسرعة الأداء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: وجاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول: (الواقع الفعلي للتدريب في العمل الإداري) يوضح أن هناك اتفاقاً 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 اتفاقاً 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 اتفاقاً 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.

6. دراسة: شافي (2006) بعنوان: (اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة) وهدفت 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.

أظهرت نتائج الدراسة، مايلي: أن المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية هي تنفيذية فقط، وأن اختيار القيادات التربوية ما زال يعتمد على معايير الأقدمية والخبرة، وأن هناك ضعفاً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، ويوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية، كما أن هناك ضعفاً في معايير



التقييم لهذه البرامج التدريبية، وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى وضع مجموعة من السيناريوهات لتطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

➤ ركزت غالبية الدراسات السابقة على التدريب والاحتياجات التدريبية وأهميتها وإن اختلفت أفراد الدراسة في هذه الدراسات، كدراسة: المقبالي (2009) ودراسة: أريكيويو (2009) Arikewuyo.

➤ استعملت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لهذه النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

➤ اتفقت معظم الدراسات على أهمية التدريب المستمر في تنمية مهارات العمل الإداري والجودة وسرعة الأداء واتخاذ القرار المناسب وإدارة الوقت والعاملين بشكل أفضل عند القيادات التربوية، كدراسة: المقبالي (2009).

➤ استخدمت أغلبية الدراسات متغيرات: (المسمى الوظيفي - الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).

➤ أظهرت العديد من الدراسات عن وجود حاجة عالية لتدريب القيادات في كثير من المجالات الإدارية مثل: دراسة: كولي وميشيل (Michele , Cole 2010).

➤ ذكرت بعض الدراسات أن هناك ضعفاً في تحديد الاحتياجات 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 الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

➤ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية.

#### الإطار النظري لورقة العمل.

مقدمة: 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 الأهداف 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، وأن يكون القائد حكماً، فضالاً ووسيطاً الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق وقدوة لمرؤوسيه عن الثواب والعقاب في حالي الصواب والخطأ، وحراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين (المخلافي، 2007).

أقسام ورقة العمل: تنطلق ورقة العمل البحثية من مناقشة الاحتياجات التدريبية بشكل عام إلى رصد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بشكل مركز، من خلال ثلاثة مباحث وخاتمة موزعة كالتالي:-

أ. **المبحث الأول: مقدمات، ومفاهيم:** أستعرض فيه أبرز المفاهيم والأدبيات حول التدريب والعملية التدريبية والمستويات التنظيمية في العملية التربوية، مع بيان عام للمهارات الكلية التي يجب أن يتمكن منها جميع العاملين في الميادين التربوية، بالإضافة إلى تحديد كلاً من مشكلة الدراسة والمنهجية والعينة المستخدمة فيها.

ب. **المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية:** أستعرض فيه مفهوم الاحتياجات التدريبية والممارسات المنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، مختتماً المبحث بأهم السياسات والإجراءات المتبعة في رصد الاحتياجات التدريبية.

ج. **المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية:** نحدد فيه أهم الاحتياجات التدريبية وفق نتائج الاستطلاعات التي تم القيام بها خلال الفترة سبتمبر 2018م مارس 2020م وبدون الخوض في تفاصيل ليست من صلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بل تنطوي تحت عمليات أخرى من العمليات التدريبية، مثل: (إعداد الدليل التدريبي والتقييم التدريبي للدورات التدريبية، أو مؤشرات الأداء التدريبي؛ حيث ترتبط بالخطة الاستراتيجية) ومن ثم التشغيلية للمؤسسات، أو الهيئات التربوية.

د. الخاتمة: ألخص فيها الورقة البحثية وأهمية العمل الجاد لسد الفجوة التدريبية لدى قيادات العمل التربوي، وأهم التوصايا لإنجاح العمل التدريبي التربوي.

#### المبحث الأول: مقدمات ومفاهيم.

في هذا المبحث أستعرض عدداً من أستعرض فيه أبرز المفاهيم والأدبيات حول التدريب والعملية التدريبية والمستويات التنظيمية في العملية التربوية، مع بيان عام للمهارات الكلية التي يجب أن يتمكن منها جميع العاملين في الميادين التربوية، بالإضافة إلى تحديد كلاً من مشكلة الدراسة والمنهجية والعينة المستخدمة فيها.

#### أولاً: المفاهيم والأدبيات حول التدريب والعملية التدريبية:

لنفترض (نعينع، 2017) أن رئيس إحدى المؤسسات أو الهيئات التربوية أو التعليمية المرموقة أصدر قراراً بإلغاء التدريب؛ هل ستتوقف المؤسسة، ولو ليوم واحد؟ بالطبع لا؛ ولن يظهر أثر ذلك التوقيف لمدة قد تصل إلى ثلاث سنوات، ولكن ستتوقف كل الجهود التي تضمن محافظة تلك المؤسسة على مقدراتها ومكتسباتها السوقية والمجتمعية.

ولذلك يأتي التدريب لضمانات أكثر من المحافظة على المقدرات والمكتسبات، إننا نوصفها (الصعيدي، 2018) (من جيد إلى عظيم) أو (ما أوصلك هنا لن يوصلك هناك) إننا نؤكد بذلك على الضمانات المتعددة للقيام بالعملية التدريبية، والتي أسلفنا ذكرها في مقدمة الورقة البحثية.

لذا فعلمية التدريب والتأهيل وتدريب المدربين في مجال ما أمرٌ ذهني لا بد من بقائه في حيز عقولنا نحن القادة ومسؤولي التطوير والتحسين؛ حتى ولو بتنشئة جيل جديد من الشباب يعي أهمية التدريب ويمتلك مهاراته (التربوي، 2020) بما يخدم استمرارية العمل التدريبي في المؤسسات التربوية والتعليمية للأطفال والشباب والكبار على اختلاف أجناسهم وجنسهم؛ خاصة لما يحويه تأهيل المدربين الجدد بشكل عام على مهارات رئيسية في العمل التدريبي في مراحل الرئيسية الثلاث (الإعداد والتقديم والتصميم) للبرامج التدريبية (السويدان، 2006).

بالإضافة لفنون تحليل أنماط المستفيدين من العملية التدريبية، وعليه فإننا نضع بين أيديكم أهم ما نقصده حول مفاهيم التدريب والعملية التدريبية، موضحاً لأهم ما يرتبط بها من أهميات وإجراءات.

### 1. التدريب:

كافة الجهود المخططة والمنفذة لتطوير المهارات وبناء المعارف والقناعات وترشيد السلوكيات (الهميلي، 2014) في أي مجال من المجالات الحياتية (الشخصية - المهنية - المالية - العلمية) (أبوفرحة، 2015) وللتدريب أهمية كبرى وأنواع مختلفة (التربوي، 2020).  
أهمية التدريب (السويدان، 2006):



رسم توضيحي، شكل: (1) أهمية التدريب.

### أنواع التدريب (التربوي، 2018):

• مجموعة العمليات التدريبية التي تهدف إلى دعم وتطوير مهارة أو مجموعة من المهارات ضمن إطار محدد من الوقت والتكلفة والجودة. • أقلها يوم تدريبي (3 ساعات) ، أكثرها 11 يوم تدريبي (45 ساعة).	الدورة التدريبية
• حلقة نقاشية تشاركية يتم فيها تبادل الآراء والخبرات والمعلومات والاقتراحات وتقديم البحوث العلمية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفيد منها الجميع في تحديد معطيات القرارات وحل المشكلات وتنمية المهارات.	ورشة عمل
• القيام بالحصول على البرامج التدريبية والمهارية بشكل خاص دون الخضوع للبرامج التدريبية المنظمة من قبل جهة العمل، وقد تقوم به جهات العمل بتوفير خطة مهارة منظمة ترتبط بعمليات تقييم.	تأهيل ذاتي

### رسم توضيحي، شكل: (2) أنواع التدريب.

### علاقة التدريب بمجالات الأخرى (نعينع، خرائط التدريب):

- ✓ التدريب له علاقة بمجالات التعليم والتربية والتأهيل المختلفة والتي يكثر استخدامها، والتي يجب أن ينتبه أي مدرب حين يقف في القاعة التدريبية فيطبق ما يلزم ويتجنب ما يجعل دورته مملة أو تخرج بعيداً عن الهدف المرسوم لها.
- ✓ الكتاب من أهم المراجع التي يجب الاعتماد عليها في إعداد المحتوى التدريبي وله أهمية ذاتية في قيامه بتغيير القناعات لكنه لا يناقش المعلومات مباشرة إذ يقوم بنفسه أمام القارئ ناقلاً للقصص والمهارات والمعارف والخبرات.
- ✓ المحاضرة والدرس تنقل وتناقش المعلومات وتبني المعارف وتغير القناعات لا تقم بغير المحاضر أو المعلم إذ يروي التجارب والخبرات.

## 2. العملية التدريبية:

تعد العمليات التدريبية أحد أنواع العمليات الإدارية (PMBOK، 2017) المعروفة والتي لا تخلو عن ثلاثة مراحل رئيسية تهدف في نهايتها إلى الوصول إلى النتائج المرجوة منها.

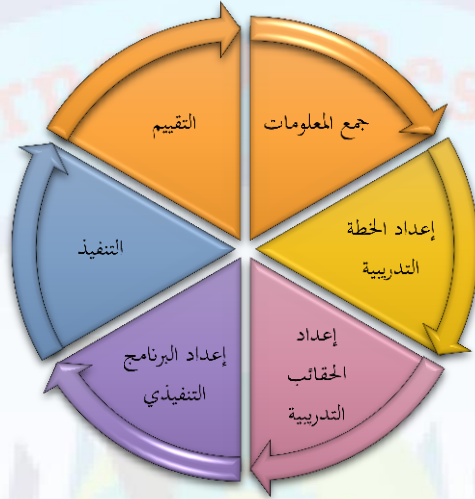
### المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية.



رسم توضيحي، شكل رقم: (3) المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية.

ولذا فالعمليات التدريبية هي (السويفي، 2016): مجموعة العمليات التي تنصب في إعداد برنامج تدريبي وتنفيذه وتقييمه والتي تتفصل في الشكل التالي، ويعتبر أول عملية / ركن منها (جمع المعلومات) هو صلب تحديد الاحتياجات التدريبية التي نحن بصدد الحديث عنها في هذه الورقة البحثية.

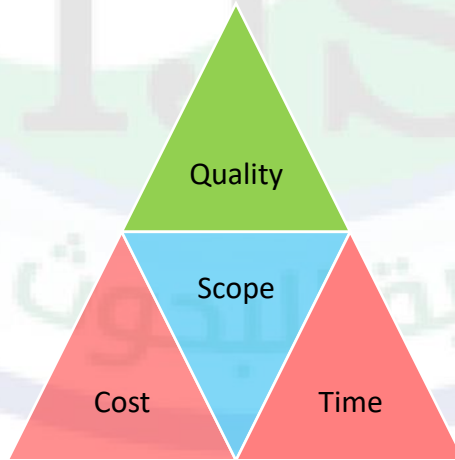
### العمليات الكلية للعملية التدريبية.



رسم توضيحي ، شكل: (4) العمليات الكلية للعملية التدريبية.

#### 1. جمع المعلومات التدريبية:

يعد جمع المعلومات التدريبية (نعينع، 2019) الخطوة الأولى والأهم والتي تجعل المدرب والمؤسسة التدريبية تعي الغاية العظمى لقيامها بتنفيذ أحد البرامج التدريبية لفئة محددة وبمعايير محددة، والتي تصب في النهاية في الإطار الكلي للعملية التدريبية (Training Scope).



رسم توضيحي، شكل: (5) هرم الإطار الكلي للعملية التدريبية.

## 2. العمليات الإجرائية لجمع المعلومات التدريبية:

تبلغ عدد العمليات الإجرائية (التربوي، 2019) لجمع المعلومات التدريبية (خمس عمليات)، تضم في مجملها أكثر من (15) إجراء تنفيذي لإعداد المسودة الختامية لعملية جمع المعلومات (السويفي، 2016)، ويوضح الشكل التالي الخريطة الكلية لجمع المعلومات التدريبية.



رسم توضيحي، شكل رقم: (6) الخريطة الكلية لجمع المعلومات التدريبية.

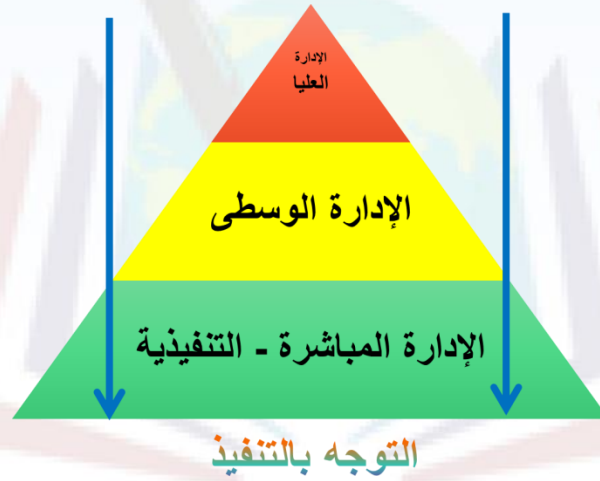
## ثانياً: المستويات التنظيمية في العملية التربوية:

لا خلاف كبير بين طبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات التربوية أو التعليمية عن باقي المؤسسات المدنية أو العسكرية أو التجارية، في كون الهرم الإداري المعروف تقع السلطة القيادية في قمته والطبقات العمالية والتنفيذية في قاعدته، وتعد المشكلات الناشئة عنه مشكلات بسيطة في طبيعة القيادة والإدارة إلا مشكلة واحدة تمثل تهديداً رئيسياً وخطراً على مستقبل كافة المنظمات، وهي (قيادة الأهداف) والتي تنشأ نتيجة التوجه الصارم من الأعلى إلى الأسفل بالتنفيذ، في حين أن الواقع يترجم أنه لا بد من وضع الأهداف من الأسفل إلى الأعلى.



إننا نؤكد على ضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية بادئة من الواقع الحالي لكل المستويات التنفيذية، كما أنه لا بد من وجود انعكاس على نتائج أعمال الطبقة التنفيذية والعمالية من خلال القيادة والإدارة الإشرافية، لما تقوم به من دور الوسيط ليس في الإبلاغ والمتابعة للقرارات العليا، إنما كوسيط مهم في ترجمة أهداف القيادة العليا إلى برامج عمل وخطط تنفيذية وتشغيلية أصيلة، تساعد التنفيذيين على الإنتاج وتقوي من تحقيق المؤشرات المرجوة من الأهداف الاستراتيجية.

وهذا ما يسمى بالهرم الحديث (ماضي، 2001) أو الهرم المقلوب في الإدارة، والتي تعد وظيفته الرئيسية هي التوجه بالأهداف وليس بالتنفيذ، والشكل التالي يوضح ذلك.



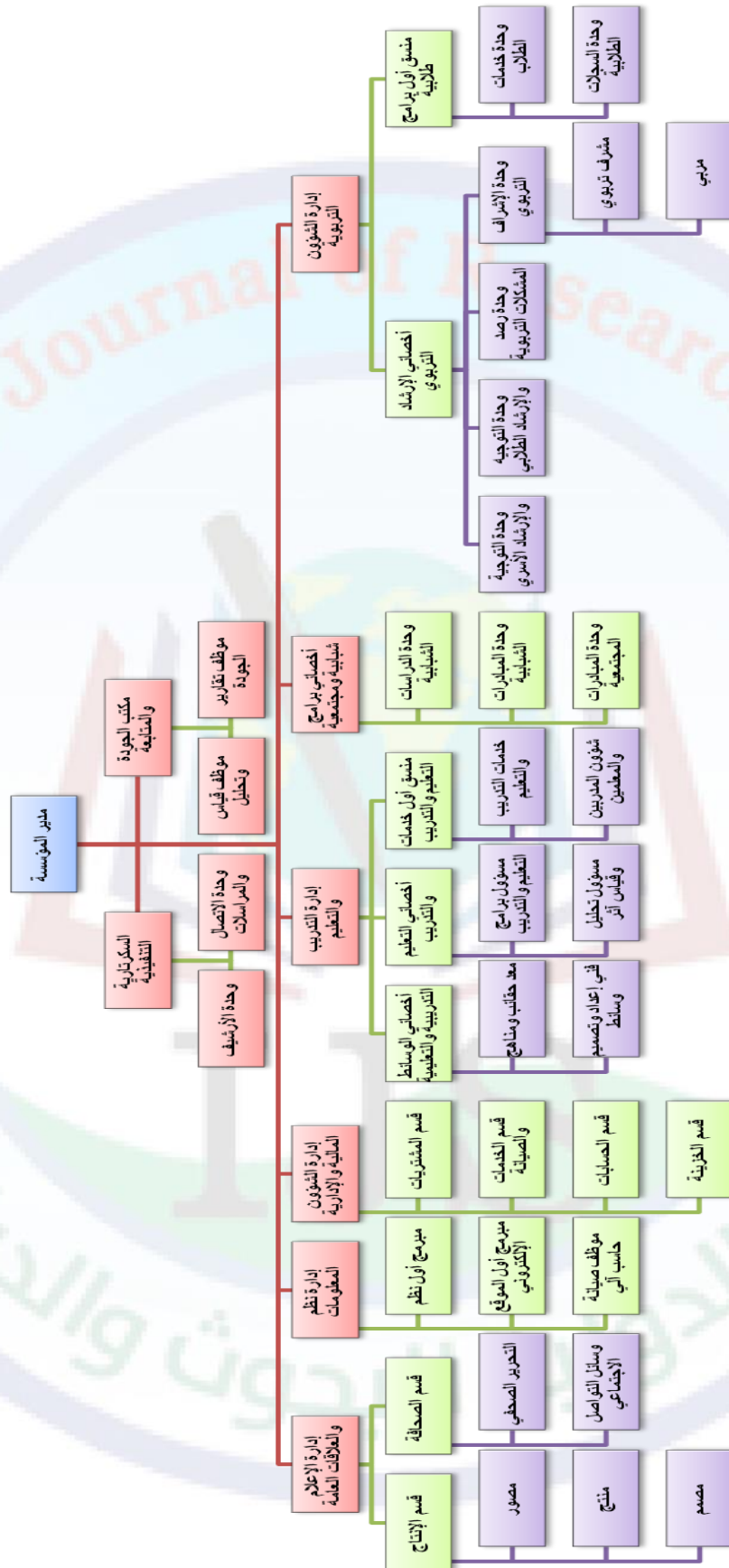
رسم توضيحي، شكل رقم: (7) الهرم الإداري التقليدي.



رسم توضيحي، شكل رقم: (7) الهرم الإداري الحديث.

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي التالي يوضح أهم المستويات التنظيمية في العملية التربوية (انطلاقة، 2019) وخاصة المؤسسات التربوية المتوسطة وكبيرة الحجم، أو المؤسسات الساعية للاندماج أو التكامل تحت مظلة تربوية واحدة، حيث تظهر المستويات القيادية في أربعة نطاقات، هي:

- ✓ النطاق الأول: يضم قادة، ومشرفي الوحدات.
- ✓ النطاق الثاني: رؤساء، ومدراء الإدارات.
- ✓ النطاق الثالث: الإدارة العليا.

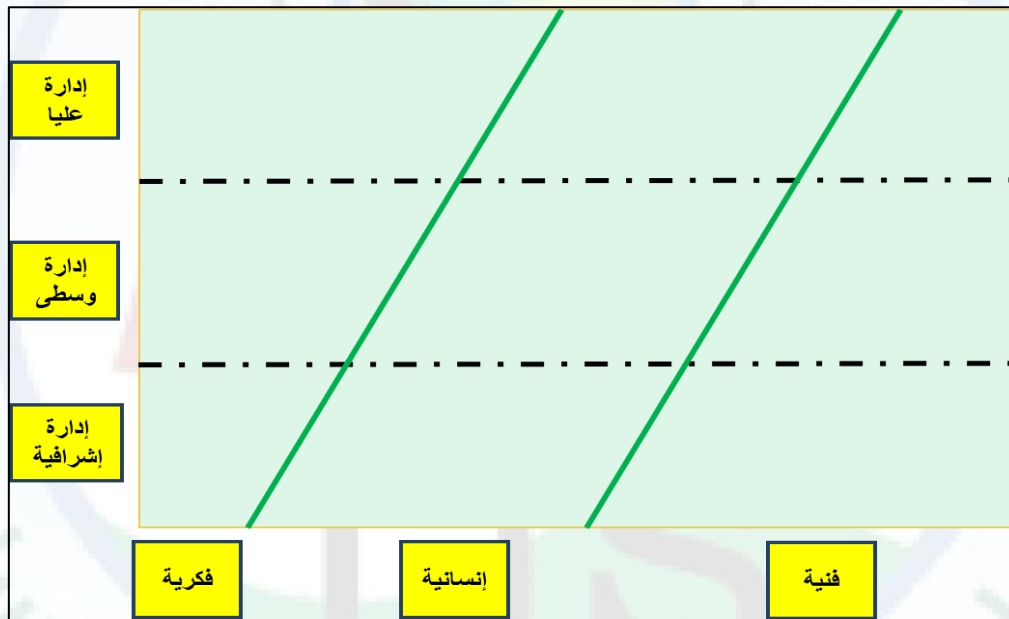


رسم توضيحي، شكل: (9) نموذج هيكل تنظيمي تربوي.

ثالثاً: المهارات الكلية التي يجب أن يتمكن منها جميع العاملين في الميادين التربوية:

بداية تعرف المهارة (ماضي، 2001) على أنها (القدرة على تحقيق أو عمل بعض أوجه النشاط أو كله، يتم تعلمها وتطويرها وتنميتها عن طريق الخبرة والتدريب والتجريب والممارسة) وتقسم المهارات الواجب توافرها في أي عمل إلى (مهارة فنية - مهارة إنسانية سلوكية - مهارة فكرية).

ولكل منها خصائصها الخاصة ومدى الاحتياج لها في كل مستوى من المستويات التنظيمية، والشكل التالي يوضح التقسيمات المهارية، وتوزيعها على المستويات التنظيمية (ماضي، 2001) ويليه بيان مختصر لمفهوم وخصائص كل منها.



رسم توضيحي، شكل: (10) تقسيمات وتوزيعات المهارات على المستويات التنظيمية.

- المهارة الفنية: هي المهارة اللازمة لصنع المنتج أو تقديم الخدمة، وتقل الحاجة لهذه المهارة للمستويات العليا وتزداد كلما تدرجنا إلى أسفل السلم الإداري.
- المهارة الإنسانية: هي تلك المهارة اللازمة للتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكافة أفراد التنظيم، ومع النفس، خاصة عندما نستخدم نيرة الحديث عن الإيجابية التنظيمية وذهنية العطاء والفعالية، إننا

معها نحتاج للتأكيد على (كن إيجابياً مع نفسك، مقدراً لذاتك، ولا تجعل نفسك تؤثر على علاقاتك ولا تجعل علاقاتك تؤثر على نفسك).

• المهارة الفكرية:

هي المتعلقة بالجهد الفكري والتخطيطي والتنسيقي والتنظيمي والتطويري للمنظمة، وتزداد أهميتها والحاجة إليها كلما صعدنا أعلى السلم الإداري.

إجراءات الدراسة الميدانية: وكانت كالتالي:

وتضمنت منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما تضمن، وأداة الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة، ومتغيراته، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج وتحليلها.

منهج الدراسة: تم استخدام: المنهج الوصفي، تم اتباع ثلاثة إجراءات منهجية في استخلاص الدراسة العلمية لورقة العمل:-

1. استقرار الوضع الحالي في تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. استطلاع الرأي المجتمعي من مشرفين ومديرين في العمل التربوي ومؤسسات تربوية.
3. وضع الخبرة العملية الشخصية في المجال التدريبي التربوي.

عينة الدراسة: وتم تحديد عينة الدراسة بفرقة العاملين في الميدان التربوي بالمؤسسات والمراكز الشبابية والمنشآت التعليمية، والذين يشغلون المناصب القيادية التالية:

- مشرف تعليمي.
- مشرف تربوي.
- أخصائي برامج تربوية.
- أخصائي برامج شبابية.
- أخصائي برامج تدريبية.

وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (123) مستبينة من المناصب القيادية: (مشرف تعليمي، مشرف تربوي، أخصائي برامج تربوية، أخصائي برامج شبابية، أخصائي برامج تدريبية) للعام 2018 وحتى 2020 استجاب منهم (109) مستبينة.

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث - وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية - بتصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة استطلاع الرأي تكونت في صورتها الأولية من (53 فقرة) موزعة على مجالات مختلفة، هي: (إدارة الأزمات، والتنظيم والتطوير الإداري، التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، وضبط الجودة، والتطوير المهني للعاملين والاتصال، وتقييم الأداء) قبل التحكيم، ثم أصبحت الاستبانة مكونة من (37) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثمانية مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وفي المبحث الثالث من الورقة البحثية سأستعرض نتائج استطلاع الرأي والذي تم تنفيذه أربع مرات، كما هو موضح بالجدول التالي.

م	تاريخ الاستطلاع	العينة	الدولة
1	سبتمبر 2018	مشرفي البرامج والأندية التربوية - مركز عيد الثقافي.	قطر
2	نوفمبر 2018	مشرفي البرامج الطلابية الشبابية - جمعية الدعاة الخيرية.	مصر
3	نوفمبر 2019	الاحتياجات التدريبية لتأهيل المرينين - أكاديمية انطلاقة	مصر
4	مارس 2020	استطلاع رأي عام.	الدول العربية

### المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية.

هذا المبحث يعد مكملاً رئيسياً لما سبق وبداية مهمة للتعرف على مفهوم الاحتياجات التدريبية والوسائل المنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهم السياسات والإجراءات المتبعة في رصد الاحتياجات التدريبية.

#### أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يمكننا أن نطلق على الاحتياجات التدريبية (التربوي، 2020) التعريف بأنها (مجموعة العمليات التحليلية التي تهدف إلى رصد وقياس الفجوة التدريبية لدى فئة محددة في فترة زمنية محددة).

بمعنى أن الحاجة التدريبية تنشأ وتظهر عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو اتجاهات سلوكية غير ملائمة تؤدي إلى إعاقة الوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي فإن الإجراءات التنفيذية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنصب على تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من خلال عدة أبعاد هامة (مفرح، 2004، صفحة 16):-

1. البعد الأول: النظم الإدارية المكتملة لنظم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
2. البعد الثاني: أدوات تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.
3. البعد الثالث: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة.
4. البعد الرابع: مجال تطوير العمل.
5. البعد الخامس: سياسات التطوير التنظيمي.

وعليه فإننا نؤكد أن دراسة الاحتياجات التدريبية تضم الجزء الأكبر من علمية جمع المعلومات (العملية الأولى من العملية التدريبية)، حيث تضم كل من الإجراءات التالية (التربوي، 2020):

- ✓ رصد الحالات التدريبية.
- ✓ التحديد المكتبي للاحتياجات التدريبية.
- ✓ تحليل الفجوة التدريبية.

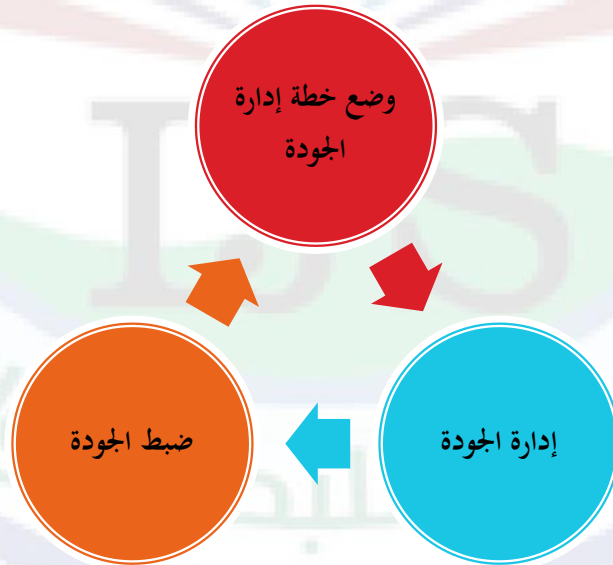
ثانياً: الوسائل المنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية (مفرح، 2004):



رسم توضيحي، شكل: (11) وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: أهم السياسات والإجراءات المتبعة في رصد الاحتياجات التدريبية:

ترتبط السياسات والإجراءات المتبعة في رصد الاحتياجات التدريبية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة (PMBOK، 2017) المؤسسة إذ الهدف من رصد الاحتياجات التدريبية هو ضمان أن تكون العمليات التدريبية التي سيتم القيام بها كاملة وصحيحة وتلبي التوقعات والرغبات.



رسم توضيحي، شكل رقم: (12) نظام إدارة الجودة PMP 6th edition



وهذا الأمر يستلزم القيام بإجراءات رصد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وخاصة الإجراء الرئيسي (وإن كان روتيناً سنوياً في حد ذاته) وهو تقييم الأداء لتقرير ما إذا كانت هناك حاجة لأي إجراءات تصحيحية أو وقائية ثم التوصية بهذه الإجراءات عند الضرورة. وفي هذا الصدد لا بد وأن نلفت النظر إلى بيان المقصود بكل من السياسات والإجراءات، والتي يقررها معهد إدارة المشروعات ثم يلي ذلك بيان أهم بنود السياسات والإجراءات، وهي كالتالي (PMBOK، 2017):

1. السياسة، **Policy**: نمط هيكلي من الإجراءات التي تنتهجها المؤسسة بحيث يمكن تفسير سياسة المؤسسة على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم سلوك المؤسسة.
2. الإجراء، **Procedure**: طريقة راسخة لتحقيق أداء أو نتيجة ثابتة، ويمكن وصف الإجراء وصفاً نموذجياً بأنه سلسلة من الخطوات التي سوف يتم اتخاذها لتنفيذ عملية ما.

سياسات رصد الاحتياجات التدريبية (التربوي، 2019):

أ. الاحتياجات التدريبية بالمؤسسات التربوية: عبارة عن مجموعة متكاملة من الدورات وورش العمل التي تهدف إلى تطوير وتأهيل منسوبيها في المعارف والمهارات التالية:

- المهارات التربوية.
- المهارات الشخصية والاجتماعية.
- المهارات الإدارية والتنفيذية.
- المهارات القيادية والفكرية.
- المهارات التقنية.

ب. تخصص لجنة تحليل ودراسة الفجوة التدريبية: من قبل المدير العام وبتوصية من مكتب الجودة والمتابعة.

ج. تلتزم اللجنة بتحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال تحليل ودراسة الفجوة التدريبية وبالاطلاع على تقييمات الأداء ومن خلال تقارير البرامج التدريبية السابقة بالإضافة إلى التطلعات الإدارية للترقي والتمكين.

د. يجب العمل على توفير ما يلزم لإنجاح البرامج التدريبية وفق الجودة التدريبية الشاملة: من حيث كفاءة المدربين ووفرة حقائق تدريبية متكاملة وحسن تنظيم وإدارة العملية التدريبية.

1. الإجراءات التنفيذية لرصد الاحتياجات التدريبية (التربوي، 2019):

الرقم	الإجراء
1.1	تشكيل لجنة تحليل ودراسة الفجوة التدريبية
1.2	الاطلاع على الأدلة والإجراءات الرئيسية.
1.3	مراجعة تقارير البرامج التدريبية السابقة.
1.4	إعداد المحددات الرئيسية لتحليل الفجوة التدريبية.
1.5	تحليل الفجوة التدريبية.
1.6	رفع مسودة الاحتياجات التدريبية.
1.7	اعتماد مسودة الاحتياجات التدريبية.
1.8	إعداد قائمة الاحتياجات التنفيذية

### المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية.

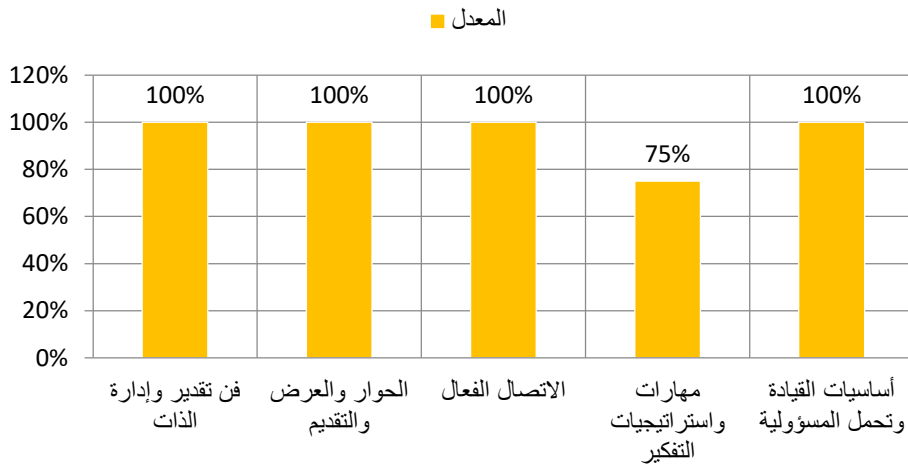
هذا المبحث يعد المبحث الرئيسي للدراسة، حيث نحدد فيه أهم الاحتياجات التدريبية وفق نتائج الاستطلاعات التي تم القيام بها خلال الفترة سبتمبر 2018 - مارس 2020، وبعد جمع المعلومات، تم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستعمال المعالجات الإحصائية، وتوضيح الرسوم البيانية التالية معدل الاحتياج التدريبي على ثلاث مستويات مهارية (التربوي، 2018):

أ. إنسانية/ سلوكية ونحدها بالاحتياج التدريبي الشخصي: إذ لا ينفك أي عمل مهني عن قدرات للفرد العامل والتي تعتبر مهارات لصيقة به وتنعكس على شخصيته، ومن خلالها نوظفه - نؤهله - نوجهه، وتعتبر المهارات التالية أبرز المهارات التي يجب أن تنعكس على كافة العاملين في الميدان التربوي أي كانت مستوياتهم التربوية أو الوظيفية.

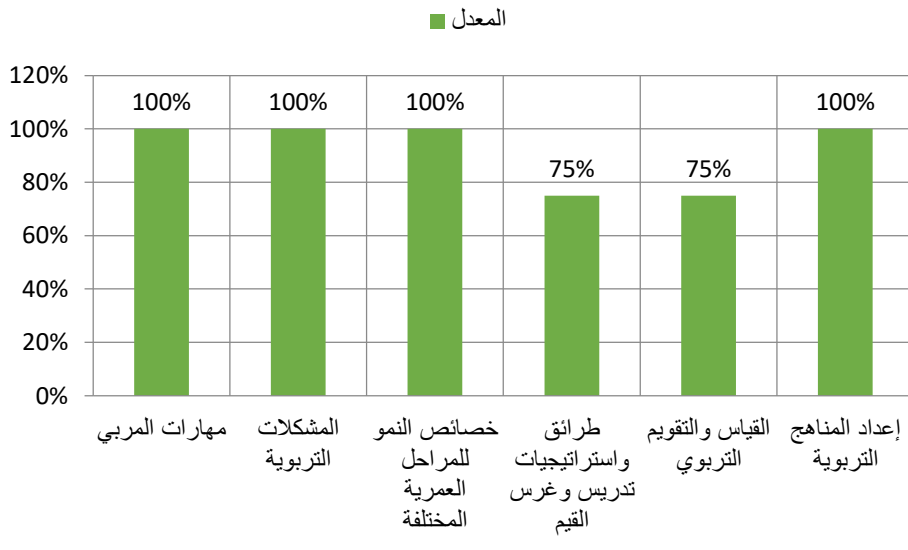
ب. تنفيذية تربوية: إذ تعتبر المهارات التربوية أساس لكل من يعمل في الميدان التربوي ولكن طبيعة تلك المهارة بلا شك تختلف باختلاف المستوى التنظيمي وخاصة للقادة التربويين إذ يجب أن يمتلكوا مجموعة من المهارات العليا في العملية التربوية (التميز، 2018).

ج. فكرية إدارية: حيث ننطلق من القول بأنه (ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً وكل قائد يصلح أن يكون مديراً) وكأنها مفارقة يجب أن يتم جمعها بالتأهيل والتدريب المستمر ونقل الخبرات المتفرقة في مجالات القيادة التربوية في إطار محدد من الأعمال الإدارية التي يقوم بها القادة التربويين.

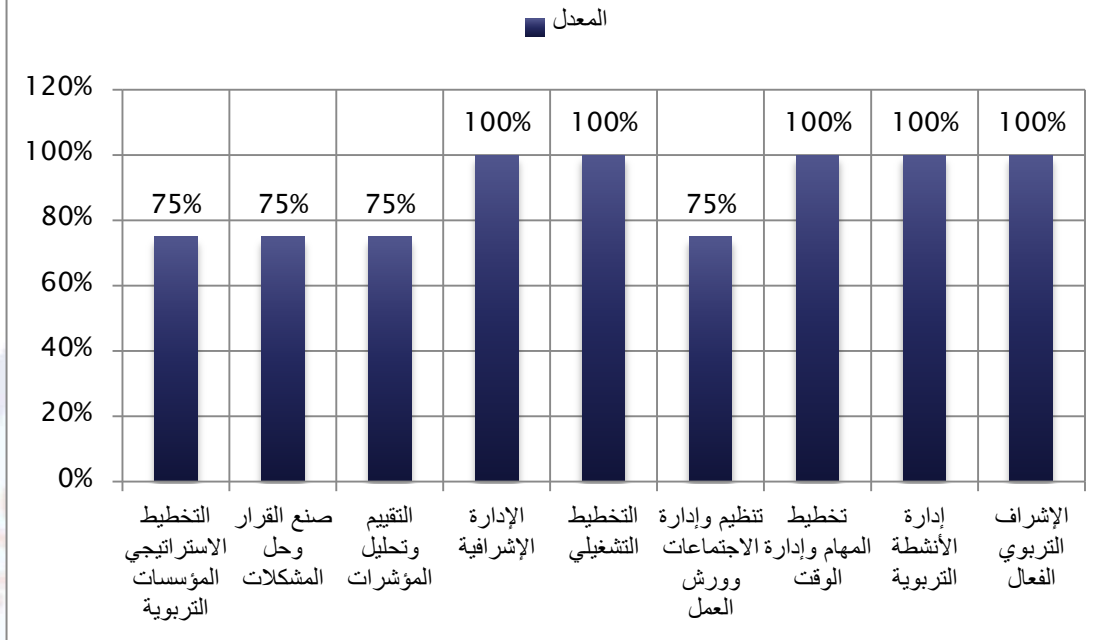
### معدل الاحتياج التدريبي الشخصي



### معدل الاحتياج التدريبي التربوي



### معدل الاحتياج التدريبي الإداري



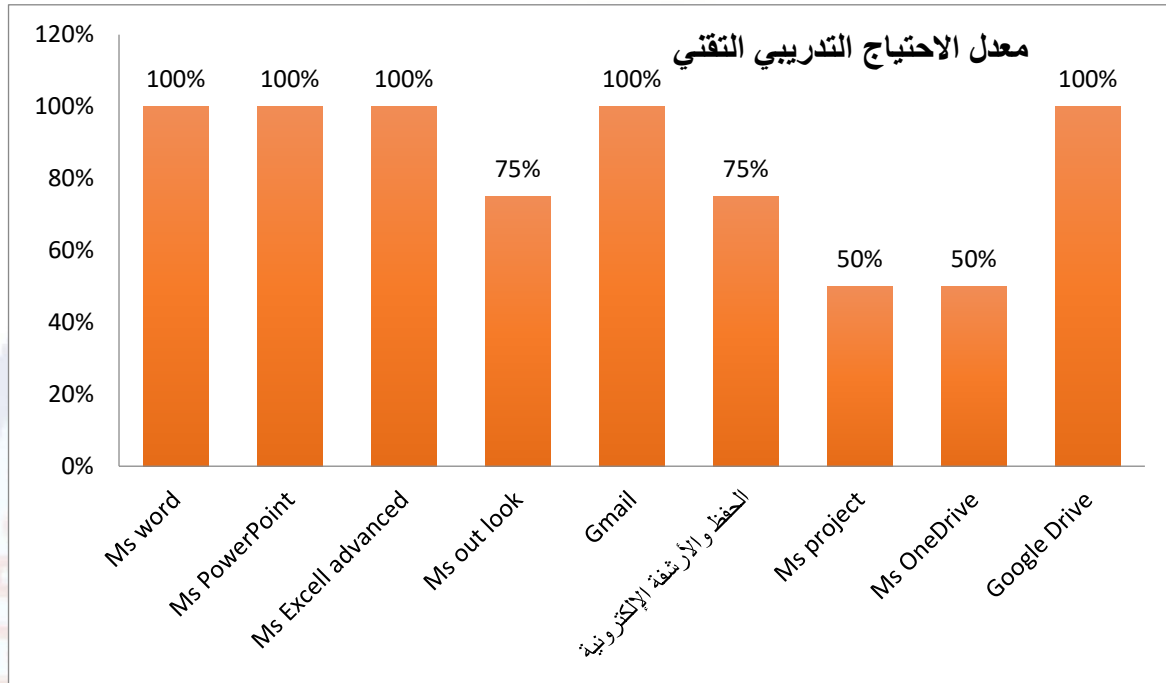
ونود الإشارة هنا إلى بعض الأمور الهامة:

أ. أنه تم حذف عدد من العينات العشوائية بالإضافة إلى عدد من المشاهدات للاحتياجات التدريبية التي تقل نسبتها عن 50%.

ب. أنه تم الاقتصار فقط على الاحتياجات التدريبية التي حققت ما بين 75% إلى 100%، وليس هذا عدم أهمية غيرها، بل لأنه إما يمكن الاكتفاء فيه بالتدريب أو التعليم الذاتي.

ج. لم يتم إدراج المهارات التقنية تحت أحد المهارات الرئيسية الثلاثة إذ تعد أنها صلب المهارات الثلاثة ولا تتفك عنها الحياة المهنية في هذه الأيام، فعلى الرغم من أنها حصلت على 50% فأقل إلا أنه يجب التمسك بها وعدم إخضاعها للتفاوض، بل يجب التدريب عليها، خاصة لما تقدمه من إمكانات عالية للإدارة والقيادة في بيئتي العمل المادية والسحابية.

كما أن البيانات التي استطلاعها تؤكد ارتفاع الحاجة إليها ما بين الفترتين سبتمبر 2018 و مارس 2020 والرسم البياني التالي يبين معدل الاحتياج التدريبي التقني (انطلاقة، 2019) ويفسر الجدول الذي يليه تلك التغيرات (بالوحدة للمشاهدة والظهور).



والجدول التالي يوضح الاحتياجات التدريبية من سبتمبر 2018 وحتى مارس 2020.

الاحتياج التدريبي	سبتمبر-18	نوفمبر-18	نوفمبر-19	مارس-20	المتوسط
Ms word	1	1	1	1	100%
Ms PowerPoint	1	1	1	1	100%
Ms Excell advanced	1	1	1	1	100%
Ms out look	1	1	1	0	75%
Gmail	1	1	1	1	100%
الحفظ والأرشفة الإلكترونية	0	1	1	1	75%
Ms project	0	0	1	1	50%
Ms OneDrive	0	0	1	1	50%
Google Drive	1	1	1	1	100%
مبادئ أمن المعلومات	0	0	0	1	25%
MS Teams	0	0	0	1	25%
Google class room	0	0	0	1	25%
Zoom cloud meetings ( Business, Enterprise and Webiners)	0	0	0	1	25%

### نتائج الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية بحاجة إلى التدريب في المجالات التدريبية التالية: إدارة الأزمات، والتنظيم والتطوير الإداري، التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، وضبط الجودة، والتطوير المهني للعاملين والاتصال، وتقييم الأداء.

توصيات ورقة العمل: وختاماً لهذه الورقة أود أن أضع عدداً من التوصيات لإنجاح البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات التعليمية، وهي كالتالي:-

أ. تأسيس مركز متخصص لإعداد وتدريب القادة التربويين يواكب المتغيرات والتطورات الجديدة لإعداد قادة المستقبل في ضوء المتغيرات المستقبلية.

ب. التخطيط الفعال يلزم القيام به في الدرجة الأولى من الجهة الراغبة في التدريب من خلال خطط تشغيلية، وحقائب تدريبية مزمّنة ومجزأة بحسب الجلسات التدريبية.

ج. التوسع في عقد المؤتمرات والندوات التدريبية لمناقشة المشاكل والمعوقات الخاصة بتلبية الاحتياجات التدريبية بما يضمن تطوير أداء الخدمة التدريبية للقادة التربويين.

د. الدافعية والتخطيط الفعال من قبل كل من المدرب والمتدرب والجهة الراغبة في التدريب.

هـ. السعي لتطوير برامج التدريب الحالية، وإعادة النظر في محتواها والارتقاء بها وفق حاجة القادة لكل مجال ورفع كفاءة التدريب الإداري.

و. لا يلزم تنفيذ كافة البرامج التدريبية مباشرة من خلال القاعات التدريبية؛ بل يمكن تنفيذ برامج تدريبية عن بعد، أو في أماكن مفتوحة، أو التدريب الذاتي من قبل الأفراد.

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

ح. وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بأهمية التأكيد على تدريب القيادات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، والاتصال، والقيادة الإدارية، والتطوير المهني للعاملين، والتنظيم والتطوير الإداري، وإدارة الإزمات.

ط. يجب اتباع الأساليب الإحصائية المتطورة في قياس الفجوات التدريبية للشريحة المستهدفة بالبرامج التدريبية.



### الخاتمة.

وختاماً لهذه الورقة البحثية، تؤكد ورقة العمل على أن ما ورد فيها من مبادئ ومفاهيم تدريبية لم تكن جهداً ذاتياً فحسب، بل توفيق من الله تعالى في جمع ما تفرق بين أسطر المقالات وأحرف الكلمات بين أمسيات ولقاءات وبرامج تدريبية، بالإضافة لما كان من إعانة الله تعالى، ثم تعاون العاملين في الميدان والباذلين الناشرين لعلومهم ومعارفهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي ومواقع الشبكة العنكبوتية.

علماً بأن الجهود البحثية التحليلية للاحتياجات التدريبية العامة لم تكن بالشكل المرغوب في ورقتنا على خلاف ما نفذناه في البرامج المؤسسية (عيد الثقافي، جمعية الدعاة، أكاديمية انطلاقاً) وهذا ما يدل على تقصيرنا نحن المدربين والعاملين في الميادين التدريبية بشتى مجالاتها حيث لم نقم بالدور المنوط بنا في قياس الفجوات التدريبية وإبراز الواقع التدريبي في كونه عملية تدريبية متكاملة متناغمة ذات أهداف (ليست ذكية فحسب) بل أهداف متكاملة تحقق الجوانب المعرفية والسلوكية والمهارية.

إن توكيد المفاهيم هو أول الخطوات لتثبيت الغاية المرجوة من العمل التدريبي مع المحافظة على المرونة الزمنية والمكانية والأيدولوجية لهذه المفاهيم، كباقي العلوم أو الفنون الإنسانية المختلفة، وأن الورقة البحثية للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بداية لدراسات قائمة على التحليل والدراسة يرجى أن يقوم بها كل مسؤول في المؤسسات والهيئات التربوية العامة، أو الخاصة، المحلية أو الإقليمية.

المراجع.

1. أبوفرحة، شريف (2015): الحقيبة التدريبية المرئية لإعداد المدرب المعتمد، مؤسسة إدراك، القاهرة.
2. انطلاقة، أكاديمية (2019): دراسة إنشاء أكاديمية انطلاقة للتطوير التربوي، جمعية الدعاة الخيرية، مصر.
3. البقمي، محمد بن عبد الله (2008): الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. التربوي، عيد (2018): دليل برامج التطوير والتحسين، قسم البرامج التربوية، مركز عيد الثقافي، قطر.
5. التربوي، عيد (2019): دليل سياسات وإجراءات التدريب، قسم البرامج التربوية، مركز عيد الثقافي، قطر.
6. التربوي، عيد (2020): الحقيبة التدريبية لإعداد المدربين الشباب، قسم البرامج التربوية، مركز عيد الثقافي، قطر.
7. التربوية، دبلوم القيادة (2018): أكاديمية دروب التميز للتطوير التربوي، عمان، الأردن.
8. الجهوري، شمسة بنت حمد بن علي (2013): الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، سلطنة عمان.
9. الحميدي، منصور بن علي بن منصور (2010): إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
10. الخطيب، أحمد والعنزي، عبدالله زامل (2008): تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر.
11. الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد (2008): التدريب الفعال، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر.
12. السويدان، طارق (2006): التدريب والتدريس الإبداعي، مؤسسة الإبداع الفكري، الكويت.

13. السويقي، حسام (2016): الحقيبة التدريبية لإعداد أخصائيو التدريب، مركز قادة للتدريب، قطر.

14. شافي، عائشة جاسم محمد عبيد (2006): اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

15. الصعيدي، خالد (2018): القيادة التربوية، أكاديمية دروب التميز للتطوير التربوي، عمان، الأردن.

16. العاجز، فؤاد علي (2009): تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 2 (2) 237-302.

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

18. 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.

19. ماضي، محمد المحمدي (2001): أساسيات الإدارة (1) مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة، مصر.

20. المخلافي، محمد سرحان خالد (2007): القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح.

21. المعجم الوسيط (2008): مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

22. 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.

23. مقرح، محمد بن يحيى (2004): تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية إقامتها، اللقاء السنوي الثالث لجمعية البر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

24. نعينع، محمد (2017): الحقائق التدريبية، حلقة مسجلة على الإنترنت، قطر.

25. نعينع، محمد (2019): خرائط التدريب، قسم البرامج التربوية، مركز عيد الثقافي، قطر.

26. الهميلي، جمال (2014): المدخل إلى التدريب الدعوي، المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد

وتوعية الجاليات، القطيف، المملكة العربية السعودية.

27. Project Management Body of Knowledge (PMBok) Project Management Institute , New York, 2017.

28. 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.



**International Journal of  
Research and Studies  
( IJS )**

**( IJS )**