



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٤) العدد (١٢) سبتمبر ٢٠٢٤م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحبي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج سابقاً- الكويت

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكايي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري  
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني  
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي  
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران  
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع  
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد  
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون  
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتوا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسناوي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا  
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي  
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عرب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق  
أ.د. وليد السيد خليفة  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر  
أ.د. أحمد محمود الثوابي  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. سفيان بوعطي  
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً  
أ.د. فريح عويد العززي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الجراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن  
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
أ.د. صالح أحمد شاكر  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. سليمان سالم الحجايا  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Search، وللمجلة معامل تأثير عربي.

## أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
  - توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com





## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
42-1	مدى تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج اللغة العربية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، أ.د شافي فهد المحبوب.....	1
83-43	مدى امتلاك طلبة الجامعات الأردنية من ذوي الإعاقة لمهارات المواطنة الرقمية، د. عمر خليل عطيات؛ أ.د خالد عبدالرحمن عطيات.....	2
125-84	الأمن النفسي وعلاقته بالنسق القيمي لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. طلال جزاع باجيه جزاع وزري الشمري.....	3
155-126	متطلبات قيادة مجتمعات التعلم المهنية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة بريدة، أ. هدى الشمري؛ أ. شهد الجريفاني؛ أ. مشاعل الفيض.....	4
198-156	أثر التفاعل بين آليات التحفيز وأنماط اللاعبين في التعلم القائم على التلعيب في تنمية التحصيل لدى طلاب المرحلة المتوسطة في مقرر الرياضيات، أ. فهد عبد العزيز السعدون ؛ د. أشرف عويس محمد عبد المجيد.....	5
244-199	تقويم مناهج الصف الثاني عشر من وجهة نظر الميدان التربوي بمدارس التعليم العام في دولة الكويت، د. مصطفى عبدالسلام العمري.....	6
277-245	الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، أ. نورة سليمان الحميد؛ أ. شهد الجريفاني.....	7
304-278	درجة توافر أبعاد الأمن الفكري في مقرر لغتي الخالدة للصف الأول المتوسط في المملكة العربية السعودية، أ.د. أماني خلف الغامدي؛ أ. العنود سليمان الشمري.....	8
340-305	تحليل الشبكات العصبية السيكونومترية لمقياس إدمان الهواتف الذكية (الصيغة المختصرة) وعلاقته بجودة الحياة لدى طلاب الجامعة، د. فاطمة فتحي محمد قاسم؛ أ.د عبد الناصر السيد عامر.....	9
371-341	واقع الممارسات التدريسية لدى معلمات رياض الأطفال عند استحداث المناهج وعلاقته ببيداغوجيا التعليم ومستوى دافعية الأطفال للتعلم، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي.....	10

الصفحة	العنوان	م
402-372	واقع استثمار الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، أ. شهد الجريفاني؛ أ. مشاعل الفياض؛ أ. مرام الرميحي؛ أ. هدى الشمري.....	11
436-403	An investigation into the influence of cultural induction on work practices and relationships between principals and expatriate teachers in UAE public secondary schools, dr. Yusef A. AbuAyash.....	12

### المقالات

الصفحة	العنوان	م
462-438	حروف المعاني الثنائية في كتاب (باهر البرهان) للنيسابوري: دراسة نحوية، أ. محمد ربيعي محمد صلاح الدين؛ أ. د محرز بودية.....	13

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمد عليها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله الرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة بريدة

أ. شهد الجريفاني

باحثة دكتوراه- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

إيميل: shahda-j.shoody@googlemail.com

أ. نورة سليمان الحميد

باحثة دكتوراه- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

تاريخ النشر: 2024/9/8

تاريخ قبول النشر: 2024/7/31

تاريخ استلام البحث: 2024/5/18

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (331) موظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياج للتدريب جاء بدرجة كبيرة، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة كبيرة أيضاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية) لصالح المرحلة الثانوية، ماعدا بُعد الكفايات الإدراكية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع الأبعاد تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية) ماعدا بُعدي (الكفايات الإدارية والفنية، والكفايات التكنولوجية) وهناك فروق حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدارية والفنية لصالح الحاصلين على (من 5-10 دورات تدريبية)، بينما كانت الفروق حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات التكنولوجية لصالح الحاصلين على (أكثر من 10 دورات تدريبية). وأوصت الدراسة بأهمية تبني الجهات المعنية التدريب على الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها هذه الدراسة وقياس أثر التدريب عليها.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية- الكادر الإداري- التعليم العام.

## Training needs for administrative staff in public education schools in Buraidah

Noura Suleiman Al-Hamid

Doctoral researcher - College of Education - Qassim University - Kingdom of Saudi Arabia

Shahd Al-Juraifani

Doctoral researcher - College of Education - Qassim University - Kingdom of Saudi Arabia

Email: shahda-j.shoody@googlemail.com

Received: 18/5/2024

Accepted: 31/7/2024

Published: 8/9/2024

**Abstract:** The study aims to identify the degree of training needs of the administrative staff in public education in the city of Buraydah, And the Sondage of the existence of statistically significant differences between the average responses of the study sample members (Educational period, years of experience, training courses). the study used the descriptive (survey) method and the questionnaire as a tool for the study, and It was applied to a random sample which their number (331) employee. The study concluded that the degree of need for training was large,

and all dimensions were also very high. The results indicated that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample members on all dimensions of training needs due to school stage variable in favor of the secondary stage, except the dimension of cognitive competencies. Also, there are no statistically significant differences in all dimensions due to years of experience variable, and there are no statistically significant differences due to training courses variable, except the two dimensions (administrative and technical competencies, and technological competencies). There are differences in determining the training needs for administrative and technical competencies. For the benefit of those who have completed (5-10 training courses), While regarding identifying training needs for technological competencies, the differences were in favor of those who had completed (more than 10 training courses). The study recommended the importance of concerned parties adopting training based on the training needs found in this study and measuring the impact of training on them.

**Keywords:** training needs, administrative staff, public education

#### مقدمة:

يعد التدريب في المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها يتم تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، كما يلعب دوراً أساسياً في مجال إعداد الكوادر البشرية العاملة وتأهيلهم، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكوادر الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب.

وهناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى المؤسسات باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنوع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المؤسسة، والذي يهدف إلى الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء (عقيلي، 2005). وكذلك يعمل التدريب في المؤسسات على صقل المهارات والمعارف والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل إستراتيجية البناء للمؤسسات (Wilson, 2005).

ويحتل التدريب مكانة بارزة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤدي التغيير إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث إن التغيرات التنظيمية تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2005). لقد أصبح التدريب في المؤسسات نشاطاً رئيسياً وجزءاً مهماً من تكاليف العمالة، حيث يعد تدريب الأفراد أهم أنواع الاستثمار في الموارد البشرية (مصطفى، 2005).

ويرى البعض أن المهمة الأساسية للتدريب هي تنمية عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على تعميق الفكر، وإكسابهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب

عامل مهم في إثارة اليقظة لدى الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى، وغض النظر عن الأخطاء البسيطة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسة أي عمل (الصيرفي، 2009).

ويشهد العالم تقدماً علمياً وديناميكياً لا تهدأ تطوراتها، ولمواكبة هذا التقدم المتسارع، وملاحقة التطورات الهائلة في مجال التعليم كان لابد من التنمية المستمرة للعنصر البشري في كافة المجالات، والذي يعد التعليم وإدارته من أكبر المجالات وأكثرها تأثراً بالتطورات المتسارعة، ومن هنا تقع المسؤولية على القائمين بالتربية والتعليم لمواجهة التغيرات والعمل بكل جهد لتحسين أداء جميع الموظفين في مجال التربية والتعليم عن طريق التدريب.

وبناء عليه يجب أن يواكب نظام التدريب الإداري هذه التغيرات ليكون مرناً متكيفاً مع التغيرات وملبياً لحاجات الكادر الإداري التي تقابل هذه الاتجاهات الجديدة، حيث تعد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية للكادر الإداري، والتي ينظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وخاصة في ظل التحولات الحديثة بالعلوم التربوية والإدارية والتوجه إلى تحقيق متطلبات العصر والفكر الإداري (إبراهيم، 2021).

ولما كان التدريب مدخلاً أساسياً من مداخل تنمية القوى البشرية فإن المؤسسات التربوية تعدده من الاستثمارات المهمة لديها والذي يساعدها في تنفيذ خططها وبرامجها التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة الانتاجية، وتتلخص رؤية المؤسسات التربوية في تقديم الخدمات الوظيفية للكادر الإداري وتنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية مستندة بذلك على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي وتوفير بيئة عمل محفزة وجاذبة للقوى العاملة المتميزة التي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم (الخليفة، 2021).

ويعد التدريب عملية لإكساب الإداريين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسات التعليمية مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة الإداريين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى سوء أو بطء في الأداء (معوض ومصطفى، 2021).

مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن تلبية الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري تسهم إسهاماً فعالاً في امتلاك هذه الشريحة للكفايات الإدارية والفنية اللازمة للقيام بأدوارهم في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في عصرنا الحاضر (العبري، 2007). ولن يتم ذلك إلا عن طريق معرفة تلك الاحتياجات التدريبية، وتوصلت دراسة الحيدري وآخرين (2021) إلى أن درجة تلبية برامج تدريب للاحتياجات التدريبية كانت بدرجة "متوسطة" وأن الاحتياجات التدريبية كانت بدرجة احتياج تدريبي كبير على مستوى كل المجالات إجمالاً، وخاصة مجالات تكنولوجيا التعليم،

شؤون الطلاب، المناهج الدراسية والمهارات الفنية، وأشارت دراسة إبراهيم وحسين (2019) إلى أن الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل هي تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، حيث يعد التخطيط المستقبلي للعمل ووضع البرنامج الزمني للعمل يساعد على إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق جودة العمل الإداري، كما أشارت نتائج دراسة الخوالدة (2019) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمحاورها مجتمعاً على الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإنه من الضروري إعداد وتدريب هذه الكوادر من خلال تزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم في المهام المنوطة بهم.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

#### أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية التدريب الذي يعد عملية رئيسية من عمليات التنمية البشرية والذي يتم من خلاله تطوير وتحسين العملية التعليمية، وذلك بتزويد الموظفين بمهارات ومعلومات وقدرات تجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأدوارهم بدقة وإتقان.
- الحاجة لاستكشاف الاحتياجات التدريبية التي تساعد في رفع كفاءة الكادر الإداري في التعليم والكشف عن حاجاتها الفعلية بناء على ما يقدمه الكادر الإداري وذلك لمساعدتهم في إدارة العملية التعليمية.
- تركز هذه الدراسة على الكادر الإداري وذلك لأهميته في العملية التعليمية ودوره الفاعل في نجاح وتطوير المؤسسات التعليمية، فالكادر الإداري يعد العمود الأساسي الذي تثبت فيه أي مؤسسة تعليمية.
- ستساعد هذه الدراسة المسؤولين في التطوير المهني بأن تكون الاحتياجات التدريبية متناسبة مع احتياجات الكادر الإداري الفعلية.



## حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام.
- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على الكادر الإداري في التعليم العام بمراحلها الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
- الحد المكاني: أجريت الدراسة في مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام 1443هـ / 2022م.

## مصطلحات الدراسة:

## • الاحتياجات التدريبية:

"هي مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لدى المتدربين ومهاراتهم وسلوكهم، ويتوقف نجاح التدريب في تحقيقه للأهداف العامة في تطوير وتحسين الإنتاجية على دقة تحديد هذه الاحتياجات، والاحتياجات التدريبية غير الدقيقة تعد مضيعة للوقت والجهد والمال، ومن ثم ينعكس أثرها على انخفاض مستوى الإنتاجية والأداء (جرادات، 2012، 13). وتعرف بأنها "معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها لدى شخص أو عدد من الأشخاص، أو يراد صقلها أو تغييرها" (المجمد، 2023، 193).

وتعرف الاحتياجات التدريبية إجرائياً بأنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الكادر الإداري لتنمية وتطوير سلوكهم، بما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها.

## • الكادر الإداري:

يقصد به جميع الموظفين الإداريين في مدارس التعليم العام في جميع مراحلها.

## الخلفية النظرية للدراسة:

## 1- مفهوم التدريب وعناصره:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب، فيعرف بأنه عملية تطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب (Raymond, et al, 2004, 260). ويعرف التدريب بأنه: "مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني التغيير إلى الأفضل أو تطوير معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية" (عشوش وآخرون، 2017، 325).

ويعرف بأنه: "عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت لآخر وفقاً للتطور العلمي والتكنولوجي" (قمقاني وعليوان، 2021). وهناك من عرف التدريب بأنه "عملية مخطط لها تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه وأداء المؤسسة التي يعمل بها ويساهم في إكساب الفرد قيم إيجابية عن المهنة التي يعمل بها مما يحدث تغييراً إيجابياً في أدائه" (المجمد، 2023، 187).

ويتضح من خلال التعاريف أن التدريب يركز على إمداد الموظف بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها، بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الفرد بمعلومات تفسيرية تساعده على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته.

ويرى المشهراوي (2016) أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة عناصر هي:

- أ- التعليم: يعني اكتساب الفرد للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.
  - ب- التطوير: العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.
  - ج- التدريب: يعد التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد الموظف مهارات جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وتزويده بمهارات متخصصة، ويشمل كافة المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى.
- وهذه العناصر الثلاثة جميعها تساهم في تحسين المسار الوظيفي للفرد الموظف حيث تكسبه المهارات والخبرات اللازمة له للانتقال والرقى لمناصب إدارية أعلى.

فالتدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كلا منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، أما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي كما ذكرها عصام (2018) تتمثل في الآتي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.

ب- تحديد أنواع التدريب، وتصميم البرامج التدريبية.

ج- تحديد الأساليب التدريبية.

د- تقويم البرامج التدريبية.

والمنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثم يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة، مع ضرورة الربط بينه وبين أهداف وخطط المنظمة.

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري هو الأساس في توجيه البرامج التدريبية، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي للكادر الإداري بما يتوافق مع الفكر الإداري، ويهدف التدريب إلى تنمية قدرات الكادر الإداري وتطويرها عن طريق إكساب معلومات وخبرات جديدة، وتنمية وصل المعلومات والخبرات الموجودة بالفعل بطرق حديثة وأكثر فعالية وإنتاجية، وتطوير سلوكيات الكادر الإداري وتحريه من عادات العمل الروتينية، وبلورة اتجاهاتهم الفكرية بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر (إبراهيم، 2021، 489).

## 2- مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها:

يشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلى التعرف على الاحتياجات اللازمة لإحداث التغييرات المطلوبة من المديرين، والمتعلقة بمعلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعداداً لأداء مهامهم التعليمية والتربوية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة الفنية التي يمكن تضمينها في برامج التدريب (Sai, 2006, 69).

وعرف زهران (2022، 9) الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها من معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد على التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام وهي معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو سلوكيات يراد تنميتها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة تطورات مستجدة لحل مشكلات متوقعة".

وقد أشار كرامة (2019) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه، وهي الخطوة الأولى المهمة في رفع كفاءة الموظفين، لأنها بمثابة التشخيص الذي يسبق نوع العلاج. فكلما زاد التعرف عليها كلما زادت تلبيتها، وبناء عليه ينبغي قياس الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالأسلوب العلمي المنظم لتحديد حاجات الكادر الإداري كماً وكيفاً ولزيادة المهارات والمعلومات التي بإمكانها إحداث تغييرات ورفع الكفاءات.

وأشار (Mustafa, 2019) إلى أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل فيما يلي:

- تُعد الأساس الذي تبنى عليه برامج التدريب والتخطيط، إذ تحدد بدقة ما ينبغي تقديمه للمتدربين، وما ينبغي تفضيله على غيره وإعطاؤه الأولوية في التدريب.
- تسهم في تفعيل البرامج التدريبية ورفع كفاءتها من خلال تحديد نوعية محتوى تلك البرامج ومدتها وأسلوب تنفيذها ونوعية المتدربين.
- تكمن في التوظيف الحقيقي للإمكانات المتاحة للتدريب من قوى بشرية ومادية.
- تساعد على توجيه الإمكانات والإجراءات التنفيذية لبرامج التدريب نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وبذلك تعدل مسار البرنامج كله كلما حاد عنها.

- تسهم في توفير الجهد والوقت نتيجة التعرف على الحاجات التدريبية الفعلية للفئة المستهدفة.
- ويمكن القول إن أهمية الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري تتمثل فيما يلي:
- أنها الأساس الذي يبني عليه التدريب.
- أنها توفر الجهد والوقت والمال في إجراء البرنامج التدريبي للكادر الإداري.
- أن تحديد الاحتياجات القبلية يساعد على الكشف عن المستويات الحقيقية للكادر الإداري.
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في التعرف على نقطة البدء أو الانطلاق في التدريب لكون الكادر الإداري لديهم ضعف وفجوة بين ما لديهم من كفاءات وما يتوجب أن تكون عليهم كفاءاتهم بعد التدريب.

### 3- الأهداف التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهم الأهداف التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرها ( الحبابي، 2021، 6) فيما يلي:

- أ- توضيح الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.
  - ب- المساعدة في الأداء الحسن وتحقيق الأهداف الأساسية من العملية التدريبية في المنظمات.
  - ج- مساعدة القائمين على إدارات التدريب في وضع إستراتيجيات وخطط طويلة المدى لهيكل التدريب وتنظيمه وتوجيه سياساته وبرامجه وخدماته وممارسته.
  - د- مساعدة إدارات التدريب في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وتقدير الاحتياجات التدريبية على المدى القريب والمدى البعيد.
- وكذلك تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- وتطرق الكثير من الباحثين لأنواع الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا وجوانب مختلفة، ولكن أكثر التقسيمات شيوعاً هي التي تناولت تقسيم الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعيار التنظيم الإداري، حيث تقسم الاحتياجات التدريبية إلى احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة واحتياجات الجماعات والفرد وهو ما قسمه الهواري (1992، 123) كالتالي:

أ- احتياجات المنظمة: تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة تستمد من أهداف المنظمة ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال التطوير بالمنظمة، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة وربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين، وكذلك تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

ب- احتياجات الوظيفة: هذا النوع من الاحتياجات التدريبية قد يكون أمراً سهلاً أو أمراً بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، فالوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها وتكون العملية سهلة، حيث يتم إجراء تحليلي للمجال الوظيفي والمهام وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية وتحديد الظروف وأداء المهمة ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل، أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيداً بسبب ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته فلا يكون من السهل ملاحظته، حيث إنه يشتمل على عمليات عقلية أو وجدانية وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به.

ج- احتياجات الجماعات: هو ما يكون مرتبطاً بمستويات وظيفية أو فئة معينة من الأفراد، وينتج عن تحديد احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تكوين روح الفريق وتمارين توضح الأدوار والتدريب على القيادة وحل المشكلات.

د- احتياجات الفرد: يعد تحديد احتياجات الأفراد أكثر سهولة من كل احتياجات المنظمة واحتياجات الجماعات، فهذه الاحتياجات تعد أكثر تحديداً حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والتعليم والتدريب والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للموظفين، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلاً، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها ليؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة.

#### 4- خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي:

أ- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة لأخرى، فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية.

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

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

د- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها.

#### 5- متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير، ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات، وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب، واختيار المتدربين، وكذلك برامج التدريب وتقييمها.
- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي يأمل الوصول إليه عند نهايته.
- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
- يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الهدر من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- بالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية (عصام، 2018، 872).

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى المجدد (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وأثر بعض المتغيرات في ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألقت العينة من (95) مدرباً من كلية التربية الأساسية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. وأظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية

الشخصية الإنسانية كبيرة، وأن الاحتياجات التدريبية في الجانب المهني التخصصي كبيرة أيضاً، وأن معوقات التدريب ككل متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية الشخصية الإنسانية وفي الجانب المهني التخصصي تعزى لمتغير النوع، بينما لا توجد فروق حول معوقات التدريب، وعدم وجود فروق حول الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية الشخصية الإنسانية وفي الجانب المهني التخصصي ومعوقات التدريب تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي والمسعى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية الشخصية الإنسانية تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق حول الاحتياجات التدريبية في الجانب المهني التخصصي ومعوقات التدريب، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات التي من شأنها تطوير عملية التنمية المهنية لمدرسي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

وهدفنا دراسة الخلف (2021) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي الرياضيات في تدريس المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المديرين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديرين ومديرات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي الرياضيات في تدريس مادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية في مجال أساليب وإستراتيجيات التعلم والتعليم من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي الرياضيات في تدريس مادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية في مجال المادة العلمية والجانب المعرفي من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

وسعت دراسة الحيدري وآخرين (2021) إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة أربيل، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة وتم التطبيق على عينة تتكون من (52) مديراً ووكيلاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تلبية برامج تدريب للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة أربيل كانت بدرجة "متوسطة" وأن الاحتياجات التدريبية كانت بدرجة احتياج تدريبي كبير على مستوى كل المجالات إجمالاً، وخاصة مجالات تكنولوجيا التعليم، شؤون الطلاب، المناهج الدراسية والمهارات الفنية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في مجالات الدراسة مجتمعة إجمالاً تعزى لمتغير الوظيفة.

وهدفنا دراسة (Aljbour, 2021) إلى استكشاف الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في الجامعات الأردنية من منظورهم، وتكونت عينة الدراسة من (120) من القيادات التربوية في الجامعات الأردنية. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك حاجة كبيرة لمقابلة الإداريين المستهدفين، وخاصة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية الفنية والاجتماعية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وفيما يتعلق باحتياجات التدريب الإداري، وكذلك هناك حاجة كبيرة لتطوير قدرة

القادة التربويين على التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، وتخصيص المهام، ووضع الخطط للمحافظة عليها، وهناك حاجة كبيرة لتطوير قدرة القادة التربويين على استخدام أساليب الإشراف الحديثة، وإجراء مناقشات مع المدربين وتمكين الموظفين.

وأجرى المطيري (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم المرحلة الابتدائية في الكويت، وتم تطبيق استبانة، وجرى تطبيقها على عينة مكونة من (124) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية الذين جرى اختيارهم قصدياً. وأظهرت النتائج أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت متوسط، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

وسعت دراسة عثمان (2019) إلى توضيح مدى تطبيق وممارسة المؤسسات السودانية لخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسات السودانية، وأيضاً بيان مدى تبني المؤسسات السودانية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب. واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة. واستخدمت الباحثة أدوات الاستبانة والمقابلة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٠) موظفاً من مركز التدريب بوزارة المالية الاتحادية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلى تطوير الأداء بالمنظمة، وكذلك أن تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلى تطوير أدائهم بالمنظمات. وأن تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة (قبل وبعد التعرض للتدريب) يؤدي إلى تطوير أداء العمل بالمنظمة. كما أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة.

وهدف دراسة الخوالدة (2019) إلى التعرف على أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (321) من الإداريين لشركة "أورانج" للاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة لتحديد الاحتياجات التدريبية في شركة أورانج، ووجود درجة تقدير مرتفعة في الأداء التنظيمي لشركة أورانج، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمحاورها مجتمعة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية أورانج، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد مدى نجاح الموظف في أداء المهام على الأداء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمحاورها مجتمعة على كفاءة القيادة في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج".



والقت دراسة إبراهيم، وحسين (2019) الضوء على الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة من موظفي جامعة الملك فيصل من جميع القطاعات بالجامعة والبالغ عددها (318) من الذكور والإناث. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل هي تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، حيث يساعد التخطيط المستقبلي للعمل ووضع البرنامج الزمني للعمل على إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق جودة العمل الإداري.

وهدفت دراسة (Ng, szeto, 2016) إلى تحديد تصور القادة المعنيين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، بشأن دورهم كمديرين جدد، واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشأن برنامج تنمية مديري المدارس وتحسين محتويات البرامج الإنمائية القائمة لتلبية احتياجاتهم، وطبقت الدراسة على (32) مديراً من المعنيين الجدد، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين المعنيين حديثاً يتوقع أن يكونوا مزودين بالمهارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتمكين القيادة والارتقاء بمستوى ذوي الأداء الضعيف، واستخدام الأسلوب العلمي للإدارة الحالية، والإلمام بالمهارات اللازمة للتعامل مع المسائل القانونية المتعلقة بإدارة المدارس وتعزيز التواصل بين العاملين.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي نظراً لمُناسبة لطبيعتها وأهدافها.
- تناولت معظم الدراسات السابقة الاحتياجات التدريبية لدى المتدربين مثل دراسة كل من: المجدد (2023)، الخلف (2021)، الحيدري وآخرون (2021)، (Aljbou, 2021)، المطيري (2020)، إبراهيم وحسين (2019). وتناولت دراسة الخوالدة (2019) أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي. وتناولت دراسة عثمان (2019) مدى تطبيق وممارسة المؤسسات السودانية لخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
- توصلت بعض الدراسات السابقة إلى أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة كبيرة، مثل دراسة كل من: المجدد (2023)، الخلف (2021). وتوصلت دراسة المطيري (2020) إلى أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة المجدد (2023) إلى وجود معوقات تواجه التدريب.
- استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وتصميم أداة الدِّراسة ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدِّراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعتها وأهدافها، والذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفات الكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ، وفق آخر إحصائية بالتعليم العام والبالغ عددهم (2773) موظفة، وتكونت العينة الأساسية للدراسة من (331) من الكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة. واستخدمت معادلة روبرت ماسون لحساب العينة، وفيما يلي توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	160	%48
المرحلة الدراسية		
متوسط	80	%24
ثانوي	91	%27
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	42	%13
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	180	%54
10 سنوات فأكثر	109	%33
الدورات التدريبية		
أقل من 5 دورات تدريبية	92	%28
من 5-10 دورات تدريبية	126	%38
أكثر من 10 دورات تدريبية	113	%34

أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم

الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، أما القسم الثاني: هو عبارة عن محور الدراسة الاحتياجيات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمنطقة القصيم، ويضم (31) عبارة موزعة على خمسة أبعاد كالتالي: الكفايات الإدارية والفنية ويضم (5) عبارات، الكفايات الإدراكية التصورية ويضم (6) عبارات، الكفايات التكنولوجية ويضم (7) عبارات، الكفايات الإنسانية ويضم (6) عبارات، كفايات الاتصال ويضم (7) عبارات. ويتم الإجابة عن العبارات من خلال مقياس ليكرت الخماسي التالي: عالية جداً (5 درجات)، عالية (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، قليلة (درجتان)، قليلة جداً (درجة واحدة فقط).

### صدق وثبات الاستبانة:

#### أولاً: صدق الاستبانة Questionnaire Validity:

يشير البسيوني (2010، 242) إلى أن الأداة تعد صادقة "إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه". وتم التأكد من

صدق الاستبانة من خلال مايلي:

#### 1- الصدق الظاهري Face Validity:

تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف الاستفادة من خبراتهم واستطلاع آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تمثله، وإبداء ما يرونه مناسباً بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) عبارة، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

#### 2- صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (36) فرداً من خارج العينة الأساسية للدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation) في حساب مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ثم في حساب مدى ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن=36)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.681	6	**0.908	12	**0.835	19	**0.928	25	**0.890
2	**0.849	7	**0.939	13	**0.848	20	**0.931	26	**0.815

**0.880	27	**0.898	21	**0.896	14	**0.896	8	**0.801	3
**0.862	28	**0.863	22	**0.745	15	**0.882	9	**0.824	4
**0.907	29	**0.848	23	**0.804	16	**0.846	10	**0.813	5
**0.875	30	**0.834	24	**0.940	17	**0.905	11	-	-
**0.782	31	-	-	**0.916	18	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها كانت جميعها مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن=36)

معامل الارتباط	البعد
0.918	البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية
0.923	البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية
0.896	البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية
0.905	البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية
0.910	البُعد الخامس: كفايات الاتصال

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.896-0.923)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

### ثانياً: ثبات الاستبانة Questionnaire Reliability:

يشير البسيوني (2010، 242) إلى أن الأداة تعد ثابتة "إذا كانت تعطي نفس النتائج تقريبًا باستمرار، إذا ما تقرر تطبيقها على نفس المبحوثين وتحت نفس الشروط". وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

#### 1- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's:

تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach's) لحساب ثبات أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية وتم ذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

## جدول (4)

معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ (ن=36)

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	5	0.84
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	6	0.95
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	7	0.93
البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية	6	0.93
البُعد الخامس: كفايات الاتصال	7	0.90
الاستبانة ككل	31	0.95

يتبين من الجدول (4) أن معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام بمعامل "ألفا كرونباخ" تراوحت ما بين (0.84-0.95)، كما بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.95)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

## 2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half Method:

تمت تجزئة عبارات الاستبانة إلى نصفين، العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation) في حساب مدى الارتباط بين درجات النصفين، وجرى تعديل الطول بمعادلة "سبيرمان وبراون"؛ وبمعادلة "جتمان"، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول (5)

معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية (ن=36)

أبعاد الاستبانة	معامل الثبات بالتجزئة النصفية	
	سبيرمان وبراون	جتمان
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	0.82	0.82
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	0.94	0.94
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	0.94	0.93
البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية	0.92	0.92
البُعد الخامس: كفايات الاتصال	0.90	0.89
الاستبانة ككل	0.93	0.92

يتبين من الجدول (5) أن معاملات ثبات أبعاد الاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" تراوحت ما بين (0.82-0.94) وبمعادلة "جتمان" تراوحت ما بين (0.82-0.94)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" (0.93)، وبمعادلة "جتمان" بلغ (0.92)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

### معيار الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاحتياج، بحيث تعطى الدرجة (5) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (4) للاستجابة عالية، والدرجة (3) للاستجابة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة قليلة، والدرجة (1) للاستجابة قليلة جداً. وتم الاعتماد على المحك التالي عند الحكم على قيم المتوسطات الحسابية في جداول النتائج:

- إذا كان المتوسط (من 1- 1.80) يكون الاحتياج بدرجة قليلة جداً.
- إذا كان المتوسط (أكبر من 1.80- 2.60) يكون الاحتياج بدرجة قليلة.
- إذا كان المتوسط (أكبر من 2.60- 3.40) يكون الاحتياج بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط (أكبر من 3.40- 4.20) يكون الاحتياج بدرجة عالية.
- إذا كان المتوسط (أكبر من 4.20- 5.00) يكون الاحتياج بدرجة عالية جداً.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

- تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>v26</sub>) في إجراء المعالجات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وجهة نظر أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson's coefficient)، للتأكد من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
  - اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات العينة تبعاً لمتغيرات: (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
  - اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية (Schffe Post Hoc Test)، لتحديد مصدر الفروق الدالة بعد إجراء اختبار "تحليل التباين الأحادي".
  - معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات الاستبانة.
  - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) للتأكد من ثبات الاستبانة.

### نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي على النحو التالي:

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة؟" للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد ككل وترتيبها تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، ورصدت النتائج الإجمالية في الجدول التالي:

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاحتياجات التدريبية ككل (ن=331)

الرتبة	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاستبانة
1	كبيرة	0.89	4.04	البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية
5	كبيرة	0.79	3.89	البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية
4	كبيرة	0.83	3.93	البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية
3	كبيرة	0.83	3.97	البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية
2	كبيرة	0.82	4.00	البُعد الخامس: كفايات الاتصال
	بدرجة كبيرة	0.83	3.97	الأبعاد ككل

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام للاستبانة بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.83) وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة إلى الاحتياجات التدريبية التي تضمنتها الاستبانة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري. وقد يعزى ذلك إلى سرعة التطور التكنولوجي والتقني، والتغير السريع في نظم التعليم، والتطور فيها، مما يرفع درجة الحاجة إلى تدريب وتطوير المهارات. وتوافق نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة الخلف (2020)، وحيدر وآخرون (2021)، ودراسة Alihour (2021).

وقد احتل البُعد الأول: "الكفايات الإدارية والفنية" المرتبة الأولى بين أبعاد الاستبانة بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة احتياج (كبيرة)، في حين حاز البُعد الخامس: "كفايات الاتصال" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة (كبيرة)، وجاء البُعد الرابع: "الكفايات الإنسانية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة (كبيرة)، وحصل البُعد الثالث: "الكفايات التكنولوجية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة (كبيرة)، بينما شغل البُعد الثاني: "الكفايات الإدراكية التصورية" المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة كبيرة، مثل دراسة كلٍّ من: المجدد (2023)، الخلف (2021)، وتختلف

نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المطيري (2020) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة. وعلى الرغم من أهمية التدريب توصلت دراسة المجدد (2023) إلى وجود معوقات تواجه التدريب.

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بُعد، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، كما تم ترتيب عبارات كل بُعد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يلي:

البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية

### جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالكفايات الإدارية والفنية (ن=331)

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات والنسب	العبارات	م
				قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
2	كبيرة	0.97	4.08	0	22	76	86	147	ت	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.	1
				0.0	6.6	23.0	26.0	44.4	%		
1	كبيرة	0.83	4.15	4	6	52	145	124	ت	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	2
				1.2	1.8	15.7	43.8	37.5	%		
3	كبيرة	0.91	4.06	4	10	72	121	124	ت	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.	3
				1.2	3.0	21.8	36.6	37.5	%		
4	كبيرة	0.84	4.02	0	14	72	138	107	ت	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	4
				0.0	4.2	21.8	41.7	32.3	%		
5	كبيرة	0.92	3.90	4	14	90	125	98	ت	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.	5
				1.2	4.2	27.2	37.8	29.6	%		
	بدرجة كبيرة	0.89	4.04	المتوسط الحسابي العام للبُعد الأول							

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد الأول: "الكفايات الإدارية والفنية" بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.89)، وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية المرتبطة ببُعد الكفايات الإدارية والفنية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري. وقد يعزى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة أهمية هذا البُعد لغرض تطوير جميع العناصر المرتبطة بالبيئة المدرسية.



وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الأول: "الكفايات الإدارية والفنية" بين (3.90-4.15)، وجاءت العبارة رقم (2): "استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة احتياج (كبيرة)، ويعود ذلك للتجدد المستمر للأساليب الإشرافية.

بينما شغلت العبارة رقم (5): "تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية"، المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة (كبيرة)، وذلك من وجهة أفراد العينة من الكادر الإداري، ويعزى ذلك لحرص الكادر الإداري على استدراك المشكلات منذ بدايتها قبل تحولها لأزمات يصعب التعامل معها.

### البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية

#### جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالكفايات الإدراكية التصورية (ن=331)

م	العبارات	التكرارات والنسب	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد.	ت 87 26.3%	124 37.5%	110 33.2%	8 2.4%	2 0.6%	3.86	0.85	كبيرة	4	
2	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.	ت 66 19.9%	141 42.6%	112 33.8%	12 3.6%	0 0.0%	3.79	0.80	كبيرة	6	
3	اقترح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	ت 77 23.3%	146 44.1%	98 29.6%	10 3.0%	0 0.0%	3.88	0.80	كبيرة	3	
4	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.	ت 72 21.8%	147 44.4%	104 31.4%	8 2.4%	0 0.0%	3.85	0.78	كبيرة	5	
5	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	ت 70 21.1%	163 49.2%	90 27.2%	8 2.4%	0 0.0%	3.89	0.75	كبيرة	2	
6	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.	ت 102 30.8%	151 45.6%	72 21.8%	6 1.8%	0 0.0%	4.05	0.77	كبيرة	1	
		المتوسط الحسابي العام للبُعد الثاني						3.89	0.79	بدرجة كبيرة	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الكفايات الإدراكية التصورية" بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.79)، وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية المرتبطة ببعُد الكفايات الإدراكية التصورية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري، وقد يعزى ذلك للتجديد المستمر لهذا البعد وما يستلزمه من تطورات مستحدثه مع كل تطور وتقدم.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: "الكفايات الإدراكية التصورية" ما بين (3.79-4.05)، وجاءت العبارة رقم (6): "الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة احتياج (كبيرة)، ويعزى ذلك إلى إدراك الكادر الإداري أهمية الاطلاع من أجل تحقيقها بفعالية وكفاءة، بينما شغلت العبارة رقم (2): "تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة"، المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة (كبيرة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري.

البعد الثالث: الكفايات التكنولوجية:

#### جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالكفايات التكنولوجية (ن=331)

م	العبارات	التكرارات والنسب	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	ت %	115 34.7	134 40.5	78 23.6	4 1.2	0 0.0	4.09	0.79	كبيرة	1
2	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	ت %	70 21.1	166 50.2	83 25.1	10 3.0	2 0.6	3.88	0.79	كبيرة	6
3	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقييم.	ت %	95 28.7	122 36.9	96 29.0	18 5.4	0 0.0	3.89	0.89	كبيرة	5
4	الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلبات الكفايات التكنولوجية.	ت %	76 23.0	139 42.0	104 31.4	12 3.6	0 0.0	3.84	0.82	كبيرة	7
5	التعامل مع موقع المدرسة على شبكة الإنترنت.	ت %	80 24.2	151 45.6	86 26.0	14 4.2	0 0.0	3.90	0.81	كبيرة	4
6	العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين	ت	97	134	86	12	2	3.94	0.87	كبيرة	3

				0.6	3.6	26.0	40.5	29.3	%	المعلمين في المدرسة.
2	كبيرة	0.85	3.98	0	10	92	123	106	ت	7 تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر.
				0.0	3.0	27.8	37.2	32.0	%	
	بدرجة كبيرة	0.83	3.93	المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث						

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الكفايات التكنولوجية" بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.83)، وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية المرتبطة ببعد الكفايات التكنولوجية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري، قد يعزى إلى أن التكنولوجيا سريعة التقدم والتطور ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقدم المدارس وجميع واجباتها، وكذلك لأن برامجها متطورة وذات تحديث مستمر.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: "الكفايات التكنولوجية" بين (3.84-4.09)، وجاءت العبارة رقم (1): "توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة احتياج (كبيرة)، ويعزى ذلك إلى أن الأعمال الإدارية مازالت تحتاج للحضور إلى المدرسة من أجل إنجازها ومتابعتها.

وشغلت العبارة رقم (4): "الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلبات الكفايات التكنولوجية" المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة (كبيرة) أيضاً، وذلك من وجهة أفراد العينة من الكادر الإداري، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الاتصال لتسهيل وتسريع الأعمال وعدم توقفها مما رفع مستوى احتياج التدريب لطريقة الاتصال والطلب.

البعد الرابع: الكفايات الإنسانية:

#### جدول (10)

التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالكفايات الإنسانية (ن=331)

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرارات والنسب	العبارات	م
				قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
2	كبيرة	0.82	4.04	2	12	58	159	100	ت	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	1
				0.6	3.6	17.5	48.0	30.2	%		
6	كبيرة	0.84	3.85	4	10	92	152	73	ت	فهم الخصائص النفسية للمعلمين.	2

				1.2	3.0	27.8	45.9	22.1	%	
4	كبيرة	0.83	3.94	2	10	82	149	88	ت	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للمعلمين.
				0.6	3.0	24.8	45.0	26.6	%	
3	كبيرة	0.83	4.01	2	10	70	151	98	ت	رفع الروح المعنوية للمعلمين.
				0.6	3.0	21.1	45.6	29.6	%	
1	كبيرة	0.83	4.06	2	8	68	142	111	ت	القدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال.
				0.6	2.4	20.5	42.9	33.5	%	
5	كبيرة	0.82	3.92	4	10	72	167	78	ت	استخدام نظام متطور للاتصال مع المعلمين.
				1.2	3.0	21.8	50.5	23.6	%	
	بدرجة كبيرة	0.83	3.97	المتوسط الحسابي العام للْبُعد الرابع						

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام للْبُعد الرابع: "الكفايات الإنسانية" بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.83)، وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية المرتبطة بْبُعد الكفايات الإنسانية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري، وقد يعزى ذلك إلى أن المهارات الإنسانية هي الأساس لتكوين العلاقات الإيجابية في المدرسة.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات الْبُعد الرابع: "الكفايات الإنسانية" ما بين (3.85-4.06)، وجاءت العبارة رقم (5): "القدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة احتياج (كبيرة)، لأن الاتصال الإيجابي والفعال يرفع مستوى تحقيق الأهداف ومتطلبات العمل.

بينما شغلت العبارة رقم (2): "فهم الخصائص النفسية للمعلمين"، المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة (كبيرة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري. ويعزى ذلك إلى أهمية الصحة النفسية للمعلمين وضرورة معرفة طرق التعامل مع مختلف الأشخاص.

الْبُعد الخامس: كفايات الاتصال:

## جدول (11)

التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بكفايات الاتصال (ن=331)

م	العبارات	التكرارات والنسب	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	اتقان مهارات الاتصال الرسمي.	ت %	110 33.2	137 41.4	76 23.0	6 1.8	2 0.6	4.05	0.83	كبيرة	3
2	اتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.	ت %	85 25.7	136 41.1	102 30.8	8 2.4	0 0.0	3.90	0.81	كبيرة	7
3	اتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	ت %	112 33.8	145 43.8	60 18.1	12 3.6	2 0.6	4.07	0.85	كبيرة	1
4	القدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.	ت %	102 30.8	151 45.6	66 19.9	12 3.6	0 0.0	4.04	0.81	كبيرة	4
5	اتقان مهارات التفاوض والاقناع.	ت %	115 34.7	134 40.5	70 21.1	10 3.0	2 0.6	4.06	0.86	كبيرة	2
6	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.	ت %	90 27.2	149 45.0	80 24.2	12 3.6	0 0.0	3.96	0.81	كبيرة	5
7	المشاركة الفعالة في الأنشطة الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	ت %	82 24.8	157 47.4	80 24.2	10 3.0	2 0.6	3.93	0.81	كبيرة	6
		المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس		4.00		0.82		بدرجة كبيرة			

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس: "كفايات الاتصال" بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.82)، وهي قيم تؤكد على أن الكادر الإداري يحتاج بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية المرتبطة بـ كفايات الاتصال، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من الكادر الإداري، وقد يعزى ذلك ربما لقلة مشاركة الكادر الإداري ببعض القرارات الإدارية.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس: "كفايات الاتصال" ما بين (3.90-4.07)، وجاءت العبارة رقم (3): "اتقان مهارات الحوار مع الآخرين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)

وبدرجة احتياج (كبيرة)، ويعزى ذلك إلى إدراك الكادر الإداري أن للحوار الفعال أسس ومتطلبات تحتاج منهم الإلمام بها ومعرفتها وإتقانها لكي تعطي ثمارها.

وشغلت العبارة رقم (2): "إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي"، المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة (كبيرة) أيضاً، وذلك من وجهة أفراد العينة من الكادر الإداري، مما يؤكد على أهمية هذه الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" (One Way ANOVA)، واختبار "شيفيه للمقارنات البعدية" (Schffe) وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها:

#### أولاً: الفروق وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

جدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة الإحصائية	الدلالة
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	بين المجموعات	18.440	2	9.220	0.951	0.387	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3178.756	328	9.691			
	مجموع	3197.196	330				
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	بين المجموعات	189.730	2	94.865	6.704	0.001	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4641.375	328	14.151			
	مجموع	4831.106	330				
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	بين المجموعات	41.108	2	20.554	0.986	0.374	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6837.472	328	20.846			
	مجموع	6878.580	330				
البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	2.866	2	1.433	0.085	0.919	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5561.520	328	16.956			
	مجموع	5564.387	330				

		10.808	2	21.617	بين المجموعات	
غير دالة						البُعد الخامس:
إحصائياً	0.606	0.501	21.568	328	7074.371	داخل المجموعات
				330	7095.988	مجموع
		369.969	2	739.939	بين المجموعات	
غير دالة						الدرجة الكلية
إحصائياً	0.280	1.280	289.120	328	94831.475	داخل المجموعات
				330	95571.414	مجموع

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الكفايات الإدارية والفنية؛ الكفايات التكنولوجية؛ الكفايات الإنسانية؛ كفايات الاتصال) للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية)، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أعمال الكادر الإداري بمدارس التعليم العام متقاربة إلى حد ما.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدراكية التصورية لدى الكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية). وللتعرف على الدلالات الإحصائية تم استخدام اختبار Schffe، وصدت النتائج في الجدول التالي.

### جدول (13)

نتائج اختبار شيفيه (Schffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

أبعاد الاستبانة	المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	اتجاه الفروق
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	ابتدائي	22.68	-	-	-	-
	متوسط	23.33	0.650	-	-	-
	ثانوي	24.48	*1.809	1.159	-	ثانوي

\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من الكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة العاملين بالمرحلة الابتدائية وبين العاملين بالمرحلة الثانوية حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدراكية التصورية، وكانت الفروق لصالح العاملين بالمرحلة الثانوية، وربما يعود ذلك للتعديل المستمر بالقرارات والإجراءات والتطوير المستمر لهذه المرحلة.

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة :

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	بين المجموعات	24.217	2	12.109	1.252	0.287	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3172.979	328	9.674			
	مجموع	3197.196	330				
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	بين المجموعات	49.394	2	24.697	1.694	0.185	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4781.711	328	14.578			
	مجموع	4831.106	330				
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	بين المجموعات	94.630	2	47.315	2.288	0.103	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6783.950	328	20.683			
	مجموع	6878.580	330				
البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	51.083	2	25.541	1.520	0.220	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5513.304	328	16.809			
	مجموع	5564.387	330				
البُعد الخامس: كفايات الاتصال	بين المجموعات	94.224	2	47.112	2.207	0.112	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7001.764	328	21.347			
	مجموع	7095.988	330				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1286.041	2	643.020	2.237	0.108	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	94285.373	328	287.455			
	مجموع	95571.414	330				

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الكفايات الإدارية والفنية؛ الكفايات الإدراكية التصورية؛ الكفايات التكنولوجية؛ الكفايات الإنسانية؛ كفايات الاتصال) للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة). وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المجدد (2023) التي توصلت إلى وجود فروق حول الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية الشخصية الإنسانية تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المطيري (2020) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.



ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير الدورات التدريبية:

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	بين المجموعات	59.935	2	29.968	3.133	0.045	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3137.261	328	9.565			
	مجموع	3197.196	330				
البُعد الثاني: الكفايات الإدراكية التصورية	بين المجموعات	71.897	2	35.949	2.478	0.086	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4759.209	328	14.510			
	مجموع	4831.106	330				
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	بين المجموعات	147.515	2	73.757	3.594	0.029	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	6731.066	328	20.522			
	مجموع	6878.580	330				
البُعد الرابع: الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	19.608	2	9.804	0.580	0.560	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5544.778	328	16.905			
	مجموع	5564.387	330				
البُعد الخامس: كفايات الاتصال	بين المجموعات	14.401	2	7.200	0.334	0.717	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7081.587	328	21.590			
	مجموع	7095.988	330				
الدرجة الكلية للاحتياجات	بين المجموعات	1148.200	2	574.100	1.994	0.138	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	94423.214	328	287.876			
	مجموع	95571.414	330				

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الكفايات التكنولوجية؛ الكفايات الإنسانية؛ كفايات الاتصال) للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغير (الدورات التدريبية)، ويعزى ذلك إلى إن الدورات التدريبية قد لا تغطي احتياجات الموظفين. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المجدد (2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول تحديد درجة الاحتياجات التدريبية (الكفايات الإدارية والفنية، والكفايات التكنولوجية) لدى

الكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة تعزى لمتغير (الدورات التدريبية). وللتعرف على الدلالات الإحصائية تم استخدام اختبار Schffe، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

## جدول (16)

نتائج اختبار شيفيه (Schffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

أبعاد الاستبانة	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 دورات تدريبية	من 5-10 دورات تدريبية	أكثر من 10 دورات تدريبية	اتجاه الفروق
البُعد الأول: الكفايات الإدارية والفنية	أقل من 5 دورات تدريبية	19.57	-	-	-	من 5-10 دورات تدريبية
	من 5-10 دورات تدريبية	20.62	*1.054	-	-	دورات تدريبية
	أكثر من 10 دورات تدريبية	20.28	0.718	0.336	-	دورات تدريبية
البُعد الثالث: الكفايات التكنولوجية	أقل من 5 دورات تدريبية	26.52	-	-	-	أكثر من 10 دورات تدريبية
	من 5-10 دورات تدريبية	27.63	1.113	-	-	دورات تدريبية
	أكثر من 10 دورات تدريبية	28.21	*1.691	0.577	-	دورات تدريبية

\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة الحاصلين على (أقل من 5 دورات تدريبية) وبين الحاصلين على (من 5-10 دورات تدريبية) حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدارية والفنية، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على (من 5-10 دورات تدريبية) ويعزى ذلك إلى كثافة الدورات التدريبية الإدارية والفنية المقدمة للموظفين.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة الحاصلين على (أقل من 5 دورات تدريبية) والحاصلين على (أكثر من 10 دورات تدريبية) حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات التكنولوجية، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على (أكثر من 10 دورات تدريبية) ويعزى ذلك إلى قوة الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا.

## التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

– تبني الجهات المعنية التدريب على الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها هذه الدراسة وقياس أثر التدريب عليها.

- يجب على الجهات المعنية أن تقيس الاحتياجات التدريبية بشكل دوري، حيث تعد خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب.
- إلحاق الكادر الإداري بسلسلة من البرامج التدريبية الإلزامية والمهمة والتي تساعد في رفع الكفاءة ومعالجة القصور في أدائه.
- تفعيل التدوير الإداري للموظفين لرفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم.
- إجراء دراسات وبحوث حول الاحتياجات التدريبية على عينات تختلف عن عينة الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول التجارب العالمية الناجحة في التدريب وأوجه الاستفادة منها.

#### قائمة المراجع:

- إبراهيم، ياسر بدر. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، 18 (100)، 512-474.
- إبراهيم، تامر محمد عبدالغني، وحسنين، وفاء حسنين السيد. (2019). الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 61 (4)، 218-177.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (1991). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- جرادات، خلود (2014). الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة، *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم وتكنولوجيا التعليم*، 12 (5)، 43-1.
- الجبالي، صالح هادي. (2021). الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5 (38)، 22-1.
- حسن، راوية محمد (2005). *مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحيدري، عبدالله حسين محمد، والشداوي، صالح محسن محمد، و خليل، صالح أحمد. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدرء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبن - اليمن. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 16 (1)، 268 - 219.
- الخلف، فاطمة أحمد سالم. (2021). تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي الرياضيات في تدريس المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المدرء. *الثقافة والتنمية*، 160، 248 - 215.

- الخليفة، نهلة ناصر. (2021). أهمية الاحتياجات التدريبية لقيادات الكلية التقنية للبنات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ضوء برنامج التحول الوطني. *المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني*, 1(3)، 45-76.
- الحوالدة، عاصم عاطف، والعظامات، عبدالله مطر نجم. (2019). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة اورانج في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- زهران، ياسر محمد. (2020). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط*, 38(2)، 175-180.
- سويلم، جملاء تركي. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجتمع المعرفة، *مجلة التربية*, 1(157)، 267-229.
- الصبري، محمد عبد الفتاح (2009). *التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب*. القاهرة: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عثمان، عائشة شكاك، وأحمد، فيصل محمد علي. (2019). دور الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية خلال الفترة من (2016 م - 2017 م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
- عشوش، محمد أيمن، والسيد، أمل عبدالرحمن، وباشري، نفسية محمد. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة.
- عصام، عطابي. (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 1(35)، 843-854.
- عقيلي، عمرو وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- قمقاني، فاطمة الزهراء، وعليوان، مليكة. (2021). دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*, 3(1)، 165 – 178.
- كرامة، صبرينة. (2019). الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم الابتدائي: دراسة استكشافية بمدينة تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي، جامعة قاصدي مبراح.
- المجمد، إسراء سالم (2023). الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت*, 3(7)، 182-217.

- المشراوي، يوسف عبدالمجيد، وعبد الشرفا، ياسر.(2016). العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة، 24(3)، 105-124.
- مصطفى، أحمد سيد (2005). *إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري*. عمان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- المطيري، نايف لايف. (2020). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. *المجلة التربوية*، 134(34)، 57 - 87.
- معوض، صلاح الدين.(1998). *الموجه التربوي وتحديد الحاجات المدرسية والتعليمية والتدريبية*. مسقط: وزارة التربية.
- معوض، فاطمة عبدالمنعم، ومصطفى، هشام محمد.(2021). *إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية*. الكويت: مكتبة الرشد.
- الحواري، سيد.(1992). *الأسس النظرية لتخطيط التدريب*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- Aljbour, H. R. A. (2021). The Training Needs of Educational Leaders in Jordanian Private Universities. *Journal of Arts, Literature and Humanities*, (65), 415-436.
- Mustafa, L.M. (2019). The Experience of Kindergarten Principals to Provide the Real Similarities and Differences of Managerial Roles in Yogyakarta City, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 1078-1086.
- Ng, S.W.& Szeto, S.Y. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557.
- Raymond, A., Noe, J.R., Hollenbeck, B.& Gerhart, A. (2004). *Fundamentals of human resources management*, Irwin, New York.
- Sai, T.K. (2006). A case study of leadership of kindergarten principals in Hong Kong, *Doctoral dissertation*, Queensland University of Technology.
- Wilson, J. (2005). *Human Resource Development*. 2ed edition, Kogan, London.