

واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية⁽¹⁾⁽²⁾

الباحث/ حسين ناصر مفتاح

باحث ماجستير بقسم العلوم التربوية والنفسية || كلية العلوم التطبيقية والإنسانية بجامعة عمران || الجمهورية اليمنية.
الايمل: hussein79645@gmail.com || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0007-1278-9490> || تلفون: 00967777964546.

أ.م.د/ منصور صالح العبدى

أستاذ مشارك بقسم العلوم التربوية والنفسية || كلية العلوم التطبيقية والإنسانية بجامعة عمران || الجمهورية اليمنية.
الايمل: man.alabdi@amu.edu.ye || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0006-0620-0259> || تلفون: 00967777077330

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسخي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (170) من مدراء ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران لديهم احتياج للتدريب على كافة المهارات القيادية بدرجة (متوسطة)، وقد جاء احتياجهم للتدريب على المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، ثم المهارات الرقمية بدرجة (عالية)، ثم المهارات الإدارية بدرجة (متوسطة)، ثم المهارات الفكرية بدرجة (متوسطة)، في حين جاء الاحتياج للتدريب على المهارات الفنية في المرتبة الأخيرة بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين فئات العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ باستثناء فروق دالة تبعاً لمتغيرات (الجنس؛ في مجال المهارات الإنسانية ولصالح الذكور)، وتبعاً لمتغير (نوع المدرسة؛ في مجال المهارات الإدارية، والرقمية والكلية؛ لصالح الحكومية، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5، في مقابل 5-10). بناء على النتائج أوصى الباحثان بضرورة عناية قطاع التربية والتعليم بقياس الاحتياجات التدريبية لدى الإدارة المدرسية، والاهتمام بمجال التدريب المستمر لمدراء المدارس ووكلائهم.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، المهارات القيادية، مدراء مدارس التعليم العام، مديرية عمران، اليمن.

The reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen

Researcher/ Hussein Nasser Moftah

Master's researcher in the Department of Educational and Psychological Sciences || College of Applied and
Human Sciences at Amran University|| Republic of Yemen

Email: hussein79645@gmail.com || ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1278-9490> || Phone: 00967777964546

Prof. Dr/ Mansour Saleh Al-Abdi

Associate Professor, Department of Educational and Psychological Sciences || College of Applied and
Human Sciences at Amran University|| Republic of Yemen

Email: man.alabdi@amu.edu.ye || ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0620-0259> || Phone: 00967777077330

¹ -أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي). قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية العلوم التطبيقية والإنسانية، جامعة عمران، المشرف الرئيس: أ.د. منصور صالح العبدى؛ المشرف المشارك: د. يحيى أحمد المرهبي العام الجامعي 1445هـ - 2024م.
² -التوثيق للاقتباس (APA): مفتاح، حسين ناصر، والعبدى، منصور صالح. (2024). واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (20)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213201>

Abstract: The study aimed to reveal the reality of the training needs for leadership skills among the principals of public education schools in Amran District in the Republic of Yemen, The study adopted the descriptive approach in its analytical and survey styles, The questionnaire was used as a tool to collect primary data from a sample of (170) principals and agents of public and private schools, The results showed that the principals of public education schools in Amran District have a need to train on all leadership skills with a (medium) degree, The results also showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the sample groups depending on the study variables. With the exception of significant differences according to the variables (gender; in the field of human skills, in favor of males), and according to the variable (type of school; in the fields of administrative, digital, and macro skills, in favor of government, and according to the years of experience variable, in favor of less than 5, versus 5-10). Based on the results, the researchers recommended that the education sector should pay attention to measuring the training needs of school administration, and pay attention to the field of continuous training for school principals and their agents.

Key words: Training needs, leadership skills, principals of public education schools, Amran District, Yemen.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم نهضة حضارية هائلة في مختلف المجالات ومنها مجال التربية والتعليم، ويكمن سر نهضة قطاع التربية والتعليم في توافر قيادة إدارية تمتلك مهارات قيادية متنوعة، ومدركة لمسؤولياتها، ومتقنة لمهامها الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

كما شهدت الإدارة التربوية والتعليمية تطورات حضارية مماثلة نتيجة زيادة الوعي بأهمية المؤسسة التربوية والتعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة لما لمديرها من أهمية بالغة في قيادة العملية التربوية والتعليمية نحو بلوغ الأهداف المرسومة لذا فلا بد من تدريبه التدريب الأمثل والمستمر والمبني على التحديد الدقيق لاحتياجاته التدريبية التي تتواءم مع مستجدات القرن الواحد والعشرين فيجعل البرامج التدريبية المقدمة أكثر فاعلية من حيث النتائج وأقل كلفة في المال والوقت والجهد. (عبد الغفار، 2017: 132).

وفي المؤتمر الدولي الثالث الذي أقيم في جمهورية مصر العربية في العام (2022) تحت عنوان: (إعداد القادة التربويين للمؤسسات التعليمية واستشراف المستقبل)، تم التركيز على أهم المهارات القيادية العلمية والعملية التي يحتاجونها، وكان أحد أهداف هذا المؤتمر إعداد جيل من القادة التربويين المتميزين ذوي المهارات العلمية والعملية، والتي تتناسب مع الفكر الإداري المعاصر؛ من أجل تحقيق التميز المؤسسي. (الأكاديمية العربية للتدريب والنشر، 2022). كما أوصت دراسات محلية بالجمهورية اليمنية كدراسة: (الصادق، 2017؛ العفاد والحيلة، 2021؛ العفاد والنجار، 2022؛ النقيب وحسين، 2023)، بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام من أجل بناء برنامج تدريبي لتطوير أدائهم الإداري، ودراسات عربية كدراسة: (الشمري والمنصور، 2020؛ زهران، 2022؛ الرميح، 2021)، بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لرفع كفاءتهم.

وفي ضوء ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء حول الواقع الراهن للاحتياجات التدريبية على المهارات القيادية لدى مدراء المدارس الحكومية والأهلية في مديرية عمران بالجمهورية اليمنية، نظراً لأهمية الدور الذي يؤديه في تسيير شؤون مؤسسات التعليم العام والتي تقتضي إتقانهم للمهام الوظيفية الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

أظهرت التقارير التقييمية السنوية لعامي (2021، 2022) حول مستويات أداء مديري المدارس بمديرية عمران أن أكثر من (30%) تحت المستوى الضعيف والمقبول، أي أن (20%15) تقديرهم ضعيف، وأن (20%18) تقديرهم مقبول، وأن (60%46) تقديرهم جيد، وأن (18%) تقديرهم جيد جداً، وأن (2%) فقط تقديرهم ممتاز (مكتب التربية والتعليم م/ عمران: 2022). وهذا يؤكد وجود فجوة كبيرة في إتقان مدراء المدارس ووكلائهم للمهارات القيادية والإدارية اللازمة لأداء مهام أعمالهم والتي أثرت بدورها على مستوى أدائهم العام، مما يتطلب تحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم تدريبهم على تلك المهارات.

ومن الملاحظ أن هناك ندرة في برامج التدريب القيادي المستهدفة مدراء المدارس ووكلائهم، وهو ما تؤكدته إحصاءات إدارة التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، حيث إنها لم تنفذ خلال السنوات الماضية منذ (2010 - 2023) سوى دورة تدريبية واحدة فقط، لعدد (292) مديراً ومديرة من أصل (1214) مديراً ومديرة، وهذا مؤشر لعدم إيلاء الجهات المعنية اهتمام كبير بمجال التدريب القيادي لمدراء المدارس ووكلائهم (مكتب التربية والتعليم م/عمران، 2023).

كما أن إخفاق أغلبية مديري المدارس في قيادة العملية التربوية والتعليمية يمثل نوعاً من القلق الذي يورق القيادة التربوية العليا، وهو ما أكدت عليه عدة دراسات يمنية مثل دراسة: (السعدي والدحياني، 2018؛ شمس ومحمد، 2019؛ الحيدري وآخرون، 2021؛ النقيب وحسين، 2023)، على افتقار معظم مديري مدارس التعليم العام إلى المهارات القيادية التي يحتاجونها، مما يدل على احتياجهم الكبير لاكتساب مهارات إدارية وقيادية متعددة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة واقتداراً في العمل المدرسي.

ومما سبق يمكن القول بأن أغلبية مديري المدارس بمديرية عمران قد ضعف أدائهم- إلى حد كبير- في تحقيق أهداف مؤسساتهم التربوية والتعليمية؛ نتيجة ندرة البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية، فضلاً عن غياب تحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية، مما يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية وفق أحدث أساليب الفكر الإداري المعاصر، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التربوية في جوانبها المتعددة.

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما مدى احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدريب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية)؟
2. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات فئات عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدريب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية).

2. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الاعتبارات الآتية:

- إثراء الأدب الإداري والفكر التربوي الحديث، في موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة.
- تزويد إدارة التدريب والتأهيل بمديرية عمران، ومكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وقطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، والمنظمات المهتمة بالتعليم، بالاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام من أجل تقديم برامج تدريبية وفقاً لذلك.
- قد تفتح آفاقاً للباحثين لإجراء دراسات متجددة على فترات متباعدة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام لتطوير المهارات القيادية التربوية لديهم.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية التالية: (الإنسانية، الفكرية، الإدارية، الفنية، الرقمية) لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- الحد البشري: مديرو المدارس ووكلاؤهم.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية والأهلية بمديرية عمران.
- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الجامعي (2023).

مصطلحات الدراسة:

- الاحتياجات التدريبية: ويقصد بها: "معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات يراد تنميتها لدى القادة، ليتم توظيفها في إدارة المنظمة، لمواجهة أي تغييرات متوقعة، سواء كانت فنية أو تنظيمية أو إدارية أو تكنولوجية أو إنسانية، لرفع كفاءة الأداء". (إبراهيم، 2021: 440).
- كما تعني: "جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية". (Holloway, Arcus & Orborn, 2018: 27)
- وتُعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب تنميتها في مديري مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية، والمتعلقة بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم (الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية والرقمية والفنية) وبما يمكنهم من أداء مهامهم لقيادة المدارس بكفاءة وفعالية"، وتعبير آخر: الاحتياجات التدريبية = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

- مدير المدرسة: "قائد تربوي ومشرف يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها، ويتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة". (العربي، 2021: 613).
- ويُعرف بأنه: هو المسؤول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية. (اللائحة المدرسية، 1997: مادة 139-45)
- ويُعرف إجرائيًا بأنه: قائد تربوي ومشرف مقيم بالمدرسة يمتلك مهارات قيادية ومعارف وخبرات تربوية وتعليمية، ومؤهل علميًا وأكاديميًا ومرغوب اجتماعيًا، ومُعِين رسميًا ليقوم بمهام تربوية وتعليمية تحقق الأهداف المنشودة.
- المهارات القيادية: وتعني: "قدرة المدير على ممارسة الدور التربوي والإداري بشكل علمي ومدرّس، من خلال وضع الرؤية والأهداف، مع التركيز على بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه، في إطار أخلاقي مهني، مع تطبيق السياسات والقوانين باستخدام الإمكانيات المتاحة، وتشمل: المهارات الإدارية والإنسانية والفنية والتكنولوجية". (رزق، 2021: 95).
- وتُعرف المهارات على أنها: "سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل الدراسي يمارسها القائد الإداري للمدرسة، بحيث يكون قادرًا من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين، وتحقيق أهداف مدرسته بكفاءة وفعالية" (المحياوي، 2021: 6).
- وتُعرف إجرائيًا على أنها: "مجموعة من المعارف والسلوكيات والخبرات الأدائية (إدارية، وفكرية وإنسانية وذاتية وفنية ورقمية) والتي يمتلكها مدير المدرسة، فتمكنه من تحفيز الآخرين، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية".
- مديرية عمران: "هي أكبر مديرية بمحافظة عمران في اليمن ويبلغ عدد سكانها (96375) نسمة حسب تعداد (2004) وتضم عزلتين: مدينة عمران والأشمور. (Wikipedia, 2024)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2- الإطار النظري:

1-1-2 مفهوم الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بها: مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجها مديرو المدارس ونوابهم، لمواجهة أي تغيرات والتي تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتطويره، سواءً أكانت هذه الاحتياجات ذاتية أو إنسانية أو إدارية أو تقنية. (أبو علي والربعي، 2021: 311).

2-1-2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتفق الباحثان مع دراسة (زهران، 2022: 164) التي تؤكد على أن نجاح أي برنامج تدريبي من ناحية التخطيط والتنفيذ والمتابعة يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لأنها بمثابة التشخيص الذي يحدد نوع العلاج ومقداره، كما أن تحديد تلك الاحتياجات يعد تطبيقًا لمبدأ من مبادئ علم النفس، وهو إن سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع حاجات معينة، كما إن تحديد تلك الاحتياجات يجنبنا الكثير من المشكلات مثل: تصميم برامج تدريبية لا تمثل كليات واقع احتياجات المتدربين، أو لا تواكب روح العصر الذي نعيشه.

أما دراسة (مجاهد، 525: 2020) فتؤكد على أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرامج التدريبية؛ لأنها الأساس للعملية التدريبية، وتُعد مؤشرًا يوجه التدريب توجيهًا صحيحًا، وفي غياب تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم معرفتها بشكل غير دقيق إضاعة للجهد والوقت والمال، ولذا يقوم الباحث بالدراسة الحالية في ضوء الاحتياجات التدريبية.

ويرى الباحثان أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تتمثل في الآتي:
تحديد مشاكل الأداء، ونوعية التدريب، وتحديد المعارف والمعلومات والمهارات الذي يحتاجونها.
توفر معلومات عن المستهدفين بالتدريب، وعددهم وأعمارهم وسلوكياتهم واهتماماتهم وخلفياتهم.
تساعد على تجهيز الميزانية المالية للتدريب، ومواد التدريب ووسائله، من أجل رفع فاعلية التدريب، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، وتخفيض الكلفة في المال والوقت والجهد.

2-1-3- مبررات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

يذكر كل من (شرف، 2018: 270؛ زهران، 2022: 159-160) مبررات عدة للاحتياجات التدريبية للمدراء؛ ويلخصها الباحثان كالآتي:

- كثرة التعامل مع شرائح مختلفة، فمنها الطالب الذي هو محور العملية التربوية والتعليمية، والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه ونموه ومعارفه اتجاهاته، كما أنه يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في المعلومات والسلوكيات والاتجاهات والخبرات والقدرات المختلفة.
- التعامل مع الإدارات العليا في تطبيق السياسات التربوية والتعليمية والقرارات ونقل الواقع إليها.
- التعامل مع الانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية الحديثة، والمصطلحات التربوية المتجددة.
- التعامل مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته، ومع اللوائح والأنظمة والقوانين والتشريعات.
- إذا كان التدريب يمثل ضرورة ملحة لكافة الدول، فهو أكثر إلحاحًا بالنسبة للدول النامية.

2-1-4- المهارات القيادية:

بعد اطلاع الباحثين على بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وكذا بعض الدراسات والأبحاث العلمية، وجد أن هناك تعددًا في وجهات نظر علماء الفكر الإداري المعاصر فيما يخص المهارات القيادية لمديري المدارس الناجحون، والجدول أدناه يلخص وجهات النظر على النحو الآتي:

جدول (1) أبرز أنواع المهارات القيادية

المهارات القيادية	الكاتب
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية، رقمية، تنافسية.	(العدوان، 2023)
إنسانية، فكرية، فنية.	(شامة، 2022)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية، رقمية.	(أبو علي والربيعي، 2020)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية.	(حراحشة، 2020)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية، إدارية.	(غبون، 2019)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.	(عبد العزيز، 2019)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.	(أحمد، 2018)
ذاتية، إنسانية، فكرية، فنية.	(الحجاجة، 2018)

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى الدراسات السابقة

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن أغلب الدراسات قد توافقت على أهم المهارات القيادية لمديري المدارس، التي تشمل: المهارات الذاتية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية، والفنية، والتي سيأخذ بها الباحث في دراسته الحالية، ويضيف إليها المهارات الرقمية: (ورد (2019) word ، والإكسل (2019) Excel والإنترنت) وتوضيح تلك المهارات كالتالي:

- المهارات الذاتية (Individualistic Skills):

وتُعرف المهارات الذاتية بأنها: "قدرات عقلية، وخصائص وسمات شخصية لازمة لبناء شخصية مديري المدارس كضبط النفس والابتكار والمبادرة، كما تتضمن القوة الجسمية والحيوية والنشاط والطلاقة اللفظية والذكاء العاطفي". (الدقس، 2022: 10).

ويرى (ضحوي وخاطر، 2014: 61) أن القدرات العقلية تتضمن: الذكاء والفهم العميق وسرعة البديهة والتحليل الشامل والقدرة على استشراف الأمور، وأما السمات الجسمية فتتضمن: القامة والهيئة والقوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط، وأن يتخذ القائد تسهيلات تسمح للأفكار والإبداعات بالتنفيذ. ويلخص الباحثان ما سبق من مهارات ذاتية لمديري المدارس على النحو الآتي:

- السمات الجسمية (Physical characteristics): وتتضمن: الطلاقة اللفظية، والسلامة من الإعاقات، والقوة البدنية، والهيئة، وقدرات عقلية وتتضمن: الذكاء والفهم العميق وسرعة البديهة والتحليل الشامل والتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والابتكار والقدرة على استشراف الأمور، وسمات فسيولوجية وتتضمن: ضبط النفس، والالتزان والتمتع بالحيوية والنشاط، والمبادأة والابتكار، ورحابة الصدر، وتحمل ضغوطات العمل.

- المهارات الإنسانية (Human Skills): ويقصد بها: "قدرات القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم، وتشكيلهم في فرق عمل، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وتكوين بناء متماسك من العاملين معه، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، وهذا يتطلب من المدير معرفة اتجاهات المرؤوسين، وآرائهم وميولهم واتجاهاتهم". (الزهراني، 2019: 65).

وتُعرف بأنها: "قدرة مديري المدارس على التعامل، والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، وتنمية العمل الجماعي، وتعزيز روح التعاون والتكامل، وتتضمن مهارات (التواصل، التحفيز، التعبير، المشاركة)". (الدقس، 2020: 10).

- ويُستخلص مما سبق بأن المهارات الإنسانية هي: "قدرات مدير المدرسة على التعامل اللبق مع المعلمين والطلبة والعاملين والمجتمع المحلي، فيعزز لديهم روح التعاون والثقة والمودة والتسامح وإقامة العلاقات الطيبة، وتتضمن: مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ومهارة التحفيز، وبناء وقيادة فريق العمل الجماعي.

- المهارات الفكرية (Intellectual Skills). "وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدراته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل فيه بما في ذلك القوى الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي لها تأثير على هذه العلاقات". (هري، 2020: 72).

- وتُعرف المهارات الفكرية بأنها: "تلك التي تمكن مدير المدرسة من فهم المواقف التي تصادفه، والعمل على تحليلها، مع ابتكار الحلول المناسبة لها، وتكوين رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة وترتبط بعلاقات مع أعضاء المدرسة، ومؤسسات المجتمع". (القاسمية والقاسي، 2019: 280).

واستنادًا إلى ما سبق، فإن المهارات الفكرية تعني: قدرة مدير المدرسة على التحليل والاستنتاج والتفكير المنطقي والإبداعي لأنشطة وأساليب غير مألوفة، والتفكير الناقد لأعمال قائمة بذاتها، والاستفادة من الأفكار المرتدة (المنعكسة) من الآخرين، والتي ترتقي بالعملية التربوية والتعليمية وتتضمن: مهارة التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، والتفكير الاستنتاجي."

- المهارات الإدارية (Management skills): يرى (Day & other, 2016) أن المهارات الإدارية لمدير المدرسة التي لها أثر إيجابي تتضمن: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وتقييم الأداء والتفويض وتكنولوجيا المعلومات. ويرى خليل (2017: 28): أن المهارات الإدارية تتضمن: إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات وإدارة المشكلات والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار وإدارة الأزمات وقيادة التغيير.

ويستخلص الباحثان تعريفًا للمهارات الإدارية على أنها: "مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة، تستند إلى معارفه ومعلوماته واتجاهاته، ولها تأثير إيجابي و متميز على عمله التربوي والتعليمي، وتحتوي كل مهارة منها على: التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وأن أهم المهارات الإدارية هي: إدارة الوقت، وقيادة التغيير، وإدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة المشكلات، وإدارة التقييم والمتابعة للأداء، وإدارة جودة التعليم."

- المهارات الرقمية (Digital Skills): "وهي المهارات التي يمكن من خلالها استخدام الواتس واليوتيوب والتليجرام والفيسبوك والبريد الإلكتروني ومحركات البحث الإلكترونية، لتبادل المعلومات والرسائل ونقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها عبر الإنترنت في الإشراف والمتابعة". (Brooks, 2020: 76).

وتُعرف على أنها: "سلسلة متواصلة من مهارات استخدام الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها للوصول إلى المعلومات وإدارتها، وإنشاء ومشاركة المحتوى الرقمي والتواصل والتعاون وحل المشكلات بشكل مبدع في الحياة والعمل والأنشطة الاجتماعية". (UNESCO, 2018: 4).

وتُعرف بأنها: "قدرات قائد مدرسة المستقبل التي تسهم بفعالية في إدارته وتتمثل في: الثقافة الرقمية، وتقنية الاتصال والمعلومات، والإعلامي الرقمي". (أبو عاقلة، 2021: 494).

ويرى الباحثان أن المهارات الرقمية تعكس قدرات مدير المدرسة على استخدام الأجهزة الرقمية (كمبيوتر وجوال) للقيام بالأعمال المطلوبة منه بأفضل ما يمكن.

2-2- الدراسات السابقة.

- هدفت دراسة (زهرا، 2022): إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها من وجهة نظر معلمي مديرية تربية (عين الباشا)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (314) من مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميها من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3492)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية (عين الباشا) جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة.

- دراسة (الزبون، 2022): هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة (جرش) من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (135) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (174) مديراً ومديرة من محافظة (جرش)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة

مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حملة الدراسات العليا والبكالوريوس لصالح البكالوريوس.

- دراسة (الحيدري وآخرون، 2021)؛ هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ووكلائها في محافظة (أبين)، ومعرفة درجة تلبية برامج التدريب لتلك الاحتياجات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (52) مديراً ووكيلاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (156) مديراً ووكيلاً، وكان أبرز نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة احتياج تدريبي كبير في مجالات المهارات: الإنسانية، الإدارية، والفنية.
- دراسة (أبو علي والربيعي، 2021)؛ وهدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين في محافظة (غزة)، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على جميع مجتمع البحث وعددهم (227) مديراً ونائباً من محافظة (غزة)، وفق منهجية المسح الشامل وكانت أبرز نتائج البحث: أن الدرجة الكلية للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية هي المهارات: التقنية (الرقمية)، والذاتية، والفنية، والإدارية، الإنسانية، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للاحتياجات التدريبية في المهارات التقنية (الرقمية) لصالح من هم أكثر من (10) سنوات، وفي المهارات الإدارية لصالح من هم أقل من (5) سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمديرية في المهارات الذاتية والفنية.
- دراسة (النقيب وحسين، 2023)، هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري التعليم العام في الجمهورية اليمنية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (192) مديراً ووكيلاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1094) مديراً ووكيلاً، لأربع محافظات وكان أبرز نتائج الدراسة: أن الاحتياجات التدريبية ككل جاءت بدرجة كبيرة في كلاً من: الحاسوب وتقنياته، والتخطيط المدرسي، والتنمية المهنية، والإشراف الإداري، والتقييم وإدارة الأزمات، والقيادة الفعالة والتواصل، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي والمحافظة ولا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة
- دراسة تسيكاتي (Tsikati, 2019) هدفت إلى تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في (مانزيني)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية هي احترام الآخرين، والمقدرة على تحفيزهم، وعلى حل مشاكلهم.
- دراسة سايرام (Sairm, 2017)، هدفت إلى تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية في (تايلاند)، وتقصي مستوى ممارسة المهارات القيادية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (379) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية هي التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة في مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية.

تعليق على الدراسات السابقة:

تؤكد جميع الدراسات السابقة على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام، من أجل تصميم برامج تدريبية مركزة لما لذلك من أثر في تحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع جميع الدراسات السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي ومجتمع البحث وعينته ومكان وزمن تطبيق الدراسة، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة بالإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ومصطلحاتها واختيار منهج الدراسة وأداة الدراسة وأسلوب بنائها، وإثراء محاور الاستبانة، وكيفية وصف ثبات الأداة الظاهري والاتساق الداخلي، وكيفية تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها والتزود بالمراجع والدراسات والأطروحات والبحوث العلمية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وأن ما تتميز به الدراسة الحالية أنها -في حدود علم الباحث- الأولى في مديرية عمران التي تستهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي، والذي يعرف بأنه: "محاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما، في بيئة محددة ووقت معين، وبواسطته يتم استجواب جميع أفراد البحث أو عينة كبيرة منهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (المحمودي، 2019: 51-52).

2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية بمديرية عمران، والبالغ عددهم ((206 من الجنسين لعام (2023). (إدارة التربية والتعليم بمديرية عمران: 2023). وقد تم استهدافهم جميعاً بالتطبيق عليهم أداة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (170) استبانة، والجدول (2) يبين وصف عينة الدراسة.

جدول (2) وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	119	70%
	أنثى	51	30%
	المجموع	170	100%
المسمى الوظيفي	مدير	86	51%
	وكيل	84	49%
	المجموع	170	100%
نوع المدرسة	حكومية	109	64%
	أهلية	61	36%
	المجموع	170	100%
المؤهل العلمي	ماجستير فأكثر	19	11%

بكالوريوس	120	71%
دبلوم	31	18%
المجموع	170	100%
أقل من 5 سنوات	14	9%
من 5-10 سنوات	53	31%
11 سنة فأكثر	103	60%
المجموع	170	100%

3-3-أداة الدراسة:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الأدب التربوي والفكر الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها جميعاً، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وقد تضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي: الجزء الأول: مذكرة تعريفية بالبحث وعنوان البحث وهدفه، وحث أفراد عينة الدراسة على أهمية الإدلاء بأرائهم، والبيانات الديموغرافية لأفراد العينة وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، والمسمى الوظيفي (مدير، وكيل)، ونوع المدرسة (حكومية، أهلية)، والمؤهل العلمي (ماجستير فأكثر، بكالوريوس، دبلوم)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10)، أكثر من (10) سنوات.

الجزء الثاني: خيارات الاستفتاء لكل العبارات (عالية، متوسطة، منخفضة، عدم احتياج)، وخمسة مجالات للاستبيان: (المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الرقمية) وأما العبارات فبلغ عددها (31) عبارة بعد التحكيم موزعة على المجالات الخمسة.

3-3-1-بناء أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، وهذه هي أهم الخطوات المعتمدة في بناء الأداة، والصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، ثم الثبات للأداة.

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة:

للتأكد من تحقق الصدق الظاهري؛ قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية (8) محكمين من الخبراء والمختصين في المجال التربوي والأكاديمي، للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك عن طريق إبداء آرائهم في صحة العبارات ووضوحها وانتمائها لمجالات الدراسة، أو تعديل أو حذف أو إضافة ما رأوه مناسباً في عبارات الاستبانة، ومن ثم أخذ الباحث بتلك المقترحات.

ب- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) للأداة:

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال: أولاً: حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، وكما يبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (3) معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة مع مجالها

1-المهارات الإنسانية	2-المهارات الإدارية	3-المهارات الفنية	4-المهارات الفكرية	5-المهارات الرقمية
م	م	م	م	م
الارتباط بالمجال	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمجال
1	1	1	1	1
.733**	.636**	.686**	.691**	.867**
2	2	2	2	2
.703**	.560**	.679**	.748**	.903**

3	.697**	3	.605**	3	.495**	3	.679**	3	.817**
4	.697**	4	.632**	4	.736**	4	.706**		
5	.867**	5	.761**	5	.639**	5	.661**		
6	.867**	6	.777**	6	.693**	6	.652**		
7	.798**								
8	.665**								
9	.482**								
10	.545**								

*دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ **دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

تشير نتائج الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه تراوحت من (0.560-0.903)، أي أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند (0.05) و (0.01) وبدرجة عالية من صدق الاتساق، وبذلك فلم تحذف أي عبارة، والأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ج- ثبات الأداة:

ويقصد به استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط، وعلى نفس الأشخاص خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha coefficient) والتجزئة النصفية (Split-half-Bipartition) وكما يبينها الجدول:

جدول (4) قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المجال	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ
1	المهارات الإنسانية	6	%82	%87
2	المهارات الإدارية	10	%81	%85
3	المهارات الفنية	6	%78	%73
4	المهارات الفكرية	6	%74	%78
5	المهارات الرقمية	3	%67	%83
	المعامل الكلي للأداة	31	%84	%92

يتبين من جدول (4) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha coefficient) لمجالات الاستبانة تراوحت بين (%73-%87)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (%92) مما يدل على أن الأداة بدرجة عالية من الثبات، وتقيس ما وضعت لقياسه، وصلاحياتها لأغراض البحث.

3-4- المحك المعتمد في الدراسة:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت (الرباعي) لتحديد درجة الاحتياج لعبارات ومجالات الاستبانة وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، وتم تدريج مستوى الإجابة عن كل عبارة بأربعة مستويات ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (5) الدلالة اللفظية (درجة الاحتياج) والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	عدم احتياج	منخفضة	متوسطة	عالية
الأوزان الترجيحية	1	2	3	4
الوزن النسبي	1.75-1.00	2.50-1.76	3.25-2.51	4.00-3.26

3-5-المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، وتم استخدام المعالجات الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة وبياناتهم الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على عبارات الاستبانة ومجالاتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن الاتساق الداخلي للأداة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والتجزئة النصفية (Split-half-Bipartition) لإيجاد ثبات الأداة.
- اختبار "ت" (T-Test Independent samples)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينه
- الدراسة حسب متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع المدرسة).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات
- أفراد عينه الدراسة حسب متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (scheffe -Test) للكشف عن اتجاه الفروق بين عينة الدراسة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: "ما مدى احتياج مدراء مدارس التعليم العام بمديرية عمران للتدريب على المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، الرقمية؟".
وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات العينة على مستوى جميع المجالات يبينها الجدول الآتي:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
1	المهارات الإنسانية	3.27	0.66	1	عالية
5	المهارات الرقمية	3.26	0.82	2	عالية
4	المهارات الإدارية	3.21	0.57	3	متوسطة
2	المهارات الفكرية	3.20	0.57	4	متوسطة
3	المهارات الفنية	3.04	0.68	5	متوسطة
	المجموع الكلي للمجالات	3.20	0.67		متوسطة

يتضح من الجدول السابق (6) أن درجة احتياج مديري المدارس للتدريب على المهارات القيادية على نحو كلي كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.66)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (أبو علي والرعي، 2021)، وتختلف مع دراسة (الزبون، 2022)، والتي أظهر فيها مديرو المدارس احتياجاً بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات تراوحت متوسطاتها بين أعلى متوسط (3.27) وبدرجة احتياج عالية والتي حصل عليها مجال "المهارات الإنسانية"، وتفسير ذلك شعور مديري المدارس بأهمية المهارات الإنسانية لإقامة العلاقات الإنسانية وأثارها الإيجابية في نفوس المعلمين والطلبة، والتي تزيد من مودتهم وتربطهم وتعاونهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحيدري وآخرون، 2020)، وتختلف مع ودراسة (أبو علي والرعي، 2021)، والتي أظهر فيها مديرو المدارس احتياجاً بدرجة كبيرة متوسطة، وأقل متوسط (3.04) وبدرجة متوسطة وحصل عليها مجال "المهارات الفنية"، وتفسير ذلك هو إدراك مديري المدارس لأثرها الإيجابي في جودة الأداء وتطوير العملية التربوية والتعليمية، وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو

علي والربعي، 2021)، وتختلف مع دراسة (الحيدري وآخرون، 2020)، وقد أظهر فيهما مديرو المدارس احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة.

أما على مستوى المجالات الفرعية فكانت على النحو الآتي:

4-1-1- المجال الأول "المهارات الإنسانية":

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مجال المهارات الإنسانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
5	قيادة فريق العمل الجماعي	3.38	0.86	1	عالية
4	استخدام أساليب التحفيز للآخرين	3.35	0.84	2	عالية
2	إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين	3.34	0.89	3	عالية
1	استخدام أساليب الاتصال والتواصل	3.26	0.85	4	عالية
3	استخدام الأساليب الفعالة في الحوار	3.18	0.84	5	متوسطة
6	الاتصاف بأخلاقيات المهنة	3.08	1.11	6	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.27	0.66		عالية

يتضح من الجدول (7) أن احتياج مديري المدارس للتدريب على المهارات الإنسانية بشكل كلي جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.90)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.38) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "قيادة فريق العمل الجماعي" ويمكن إرجاع ذلك إلى شعور مديري المدارس بأن ذلك أحد أهم وظائفهم الرئيسية لإنجاح الأعمال الكثيرة بأقل كلفة وبأعلى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، ولما لذلك من دور إيجابي في تعزيز الروح المعنوية والمحبة والتعاون بين فريق العمل الجماعي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، حين أظهر فيها مديرو المدارس احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة، وأقل متوسط (3.04) وبدرجة احتياج متوسطة والتي حصل عليها عبارة "الاتصاف بأخلاقيات المهنة" وتفسير ذلك وعي مديري المدارس بأهميتها لما لها من تأثير على المرؤوسين وإنجاز الأعمال.

4-1-2- المجال الثاني "المهارات الإدارية":

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات "المهارات الإدارية"

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
9	إدارة جودة التعليم	3.56	0.67	1	عالية
3	التخطيط الاستراتيجي المدرسي	3.49	0.71	2	عالية
2	إدارة التغيير والتحسين المدرسي	3.39	0.78	3	عالية
4	إدارة الأزمات المدرسية	3.33	0.83	4	عالية
8	إدارة التقييم والمتابعة	3.31	0.89	5	عالية
1	إدارة الوقت في المدرسة بفاعلية	3.19	0.99	6	متوسطة
5	إدارة المشكلات المدرسية	3.11	0.91	7	متوسطة
7	اتخاذ القرارات الإدارية	3.11	1.00	8	متوسطة
6	إدارة الاجتماعات المدرسية	2.81	0.99	9	متوسطة
10	إدارة الخدمة المجتمعية	2.79	0.86	10	متوسطة

متوسطة	0.57	3.21	المجموع الكلي للمجال
--------	------	------	----------------------

يتبين من الجدول (8) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الإدارية بشكل كلي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.86)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.56) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "إدارة جودة التعليم" ويرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية إدارة جودة التعليم لتحسين نوعية التعليم بصورة عامة، والوقاية من الوقوع في الأخطاء، وهذا من صميم مبادئ إدارة الجودة، إضافةً إلى تحسين جودة أداء القائمين على العملية التربوية والتعليمية، وكل ذلك من أجل الارتقاء بالطلبة علميًا وخلقياً ومهنيًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربيعي، 2021)، وأقل متوسط (2.79) وبدرجة احتياج متوسطة والتي حصل عليها عبارة "إدارة الخدمة المجتمعية" وتفسير ذلك أن مدراء المدارس لديهم رغبة أكثر في تقديم خدمات مجتمعية تطوعية مما يزيد في تواصل المجتمع ودعمهم للمدرسة.

3-1-4-3 المجال الثالث "المهارات الفنية":

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات "المهارات الفنية"

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
3	الاهتمام بالتدريب والتأهيل للمعلمين	3.48	0.82	1	عالية
1	ترشيد الموارد المالية للمدرسة	3.08	0.97	2	متوسطة
2	إدارة الأنشطة المدرسية المختلفة	3.05	0.91	3	متوسطة
5	إدارة التقنية والتجهيزات المدرسية	2.99	1.20	4	متوسطة
6	تنظيم العمل والسجلات المدرسية	2.83	1.22	5	متوسطة
4	تنظيم الامتحانات المدرسية	2.81	1.02	6	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.04	0.68		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن احتياج مديري المدارس للتدرب على المهارات الفنية بشكل كلي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.02)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.48) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "الاهتمام بالتدريب والتأهيل للمعلمين" وتفسير ذلك يرجع إلى إدراك مديري المدارس لأهمية النمو المهني للمعلمين بصورة مستمرة لزيادة كفاءتهم وفاعليتهم وإبداعهم، ولدورهم الكبير في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربيعي، 2021)، جاءت بدرجة احتياج متوسطة، وأقل متوسط (2.81) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة "تنظيم الامتحانات المدرسية" وتفسير ذلك رغبة مديري المدارس في الإتيان لمهارة تنظيم وإعداد امتحانات الأتمتة بصورة أفضل.

4-1-4-4 المجال الرابع "المهارات الفكرية":

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات "المهارات الفكرية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
1	إتقان مهارة التفكير الإبداعي	3.36	0.77	1	عالية
6	الإلمام بصفات الشخصية القيادية	3.35	0.89	2	عالية
5	الإلمام بأنماط القيادة المدرسية	3.29	0.77	3	عالية
3	إتقان مهارة التفكير الاستنتاجي	3.11	0.81	4	متوسطة
2	إتقان مهارة التفكير الناقد	3.10	0.81	5	متوسطة
4	إتقان مهارة التفكير الانعكاسي	2.97	0.90	6	متوسطة

المجموع الكلي للمجال	3.20	0.57	متوسطة
----------------------	------	------	--------

تشير نتائج الجدول السابق (15) إلى احتياج مديري المدارس للتدريب على المهارات الفكرية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.83)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.48) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "إتقان مهارة التفكير الإبداعي" ويرجع ذلك إلى وعي مديري المدارس الكبير بأهمية التفكير الإبداعي في تطوير الأداء الإداري، ولمواجهة التحديات والتغلب على معوقات العمل، ولاعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً يواكب التطورات الإدارية المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021) ولا توجد أية دراسة تختلف مع هذه النتيجة في حدود علم الباحث، وأقل متوسط (2.81) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة "إتقان مهارة التفكير الانعكاسي" ويرجع ذلك إلى رغبة مديري المدارس في الإلمام أكثر بمهارات التفكير الإنعكاسي لما لها من أهمية في تصحيح الأعمال الإدارية الإبداعية ومواجهة التحديات، والتغلب على المعوقات.

4-1-5- المجال الخامس "المهارات الرقمية" ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجات استجابات أفراد العينة على

مستوى المجال الخامس "المهارات الرقمية"

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الاحتياج
2	التعامل مع برنامج الأكل (Excel) لمتابعة الحسابات المالية ونتائج الطلبة	3.32	0.92	1	عالية
3	التعامل مع الإنترنت في الأعمال المدرسية	3.26	0.95	2	عالية
1	التعامل مع برنامج الورد (Word) لكتابة القرارات والتعميمات والمحاضر	3.18	0.99	3	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	3.25	0.82		متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن احتياج مديري المدارس للتدريب على المهارات الرقمية بشكل كلي، جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.25) وانحراف (0.95)، وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى متوسط (3.32) وبدرجة احتياج عالية والتي حصلت عليها عبارة "التعامل مع برنامج الإكسل (Excel) لمتابعة الحسابات المالية ونتائج الطلبة" وتفسير ذلك يرجع إلى إدراك مديري المدارس أن امتلاكهم لمهارات الإكسل ييسر لهم الأعمال الإدارية بأقل كلفة من المال والوقت والجهد، وخاصة فيما يتعلق بمتابعة الحسابات المالية للمدرسة ورصد درجات الطلبة ونتائجهم، ويحقق تطوراً نوعياً ذا جودة عالية للعملية التعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربعي، 2021)، إذ جاءت بدرجة احتياج متوسطة، وأقل متوسط (3.18) وبدرجة احتياج متوسطة حصل عليها عبارة "التعامل مع برنامج الورد (Word) لكتابة القرارات والتعميمات والمحاضر" وتفسير ذلك رغبة مديري المدارس في كتابة القرارات الإدارية والمحاضر والأعمال المدرسية المختلفة بصورة أكثر تنظيماً ودقة وتميزاً تواكب التطورات التكنولوجية في ميدان التربية والتعليم.

4-2- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في ضوء الفكر الإداري المعاصر تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

وللإجابة على هذا السؤال، وفحص أثر المتغيرات الديمغرافية؛ من خلال فحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات فئات العينة، وتم استخدام المعالجات المناسبة لكل متغير، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

4-2-1- فحص أثر متغير الجنس (ذكر، أنثى):

جدول (12) نتائج اختبار "ت" (T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	ذكر	117	3.36	2.88	4.313	.039	دالة إحصائياً
	أنثى	53	3.05	2.73			
المهارات الإدارية	ذكر	117	3.28	2.45	.524	.470	غير دالة
	أنثى	53	3.05	2.45			
المهارات الفنية	ذكر	117	3.13	2.71	.779	.379	غير دالة
	أنثى	53	2.84	2.83			
المهارات الفكرية	ذكر	117	3.18	-0.74	7.822	.006	غير دالة
	أنثى	53	3.25	-0.83			
المهارات الرقمية	ذكر	117	3.28	.61	.402	.527	غير دالة
	أنثى	53	3.20	.60			
الاحتياج العام	ذكر	117	3.24	2.25	.714	.399	غير دالة
	أنثى	53	3.06	2.36			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجال واحد فقط، وهو "المهارات الإنسانية"، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك بكون الذكور بحاجة ماسة جداً للتدريب على المهارات الإنسانية؛ لأنهم يواجهون كثيراً من المشكلات والأعباء والمسؤوليات على عكس مديرات المدارس الإناث، حيث يعتقدن أنهن لا يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال المهارات الإنسانية، كونهن يتمتعن بمهارات إنسانية عالية من العاطفة واللفظ واللين والحنان؛ ولأن أغلبهن من المدارس الأهلية، فهن أكثر اهتماماً بفن العلاقات الإنسانية مع المجتمع المدرسي والمحلي، أما بقية مجالات الدراسة فلا يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة من المديرين ذكورا وإناثا متفوقون بالإجماع على أنهم بحاجة إلى دورات تدريبية في باقي المجالات القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبون، 2022).

4-2-2- فحص أثر متغير المسمى الوظيفي (مدير، وكيل):

جدول (13): نتائج اختبار "ت" (T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال/ المهارات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	مدير	84	3.37	2.05	.225	.636	غير دالة
	وكيل	86	3.16	2.05			
المهارات الإدارية	مدير	84	3.26	1.21	.053	.818	غير دالة
	وكيل	86	3.16	1.21			
المهارات الفنية	مدير	84	3.08	.69	.008	.927	غير دالة
	وكيل	86	3.01	.69			
المهارات الفكرية	مدير	84	3.22	.50	.302	.583	غير دالة
	وكيل	86	3.18	.50			
	مدير	84	3.36	1.61	1.486	.225	غير دالة

المهارات الرقمية	وكيل	86	3.16	1.61		
الاحتياج العام	مدير	84	3.24	2.25	.667	غير دالة
	وكيل	86	3.13	2.36	.186	

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات مديري المدارس تجاه احتياجاتهم التدريبية في جميع مجالات المهارات القيادية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، وكيل)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بشكل عام بلغت (0.667) وهي أكبر من (0.05)، ويفسر الباحثان ذلك؛ بأن جميع مديري المدارس ووكلائهم متفقون على حاجتهم إلى الدورات التدريبية للمهارات القيادية على مختلف مسمياتهم الوظيفية، وذلك عائد إلى تشابه المهام والخبرات الإدارية بينهم، مما أدى إلى تلاشي تلك الفروق بين احتياجاتهم التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي والربيعي، 2021).

3-2-4- فحص أثر متغير نوع المدرسة (حكومية، أهلية):

جدول (14) نتائج اختبار "ت" (T-Test) لفحص مدى وجود فروق بين فئتي العينة تبعاً لمتغير نوع المدرسة

المجال/ المهارات	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	T	f	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الإنسانية	حكومية	111	3.34	1.98	2.739	.100	غير دالة
	أهلية	59	3.13	1.90			
الإدارية	حكومية	111	3.30	2.91	5.073	.026	دالة
	أهلية	59	3.04	2.76			
الفنية	حكومية	111	3.14	2.61	2.298	.131	غير دالة
	أهلية	59	2.86	2.51			
الفكرية	حكومية	111	3.24	1.36	.109	.742	غير دالة
	أهلية	59	3.12	1.35			
الرقمية	حكومية	111	3.46	4.68	14.451	.000	دالة
	أهلية	59	2.88	4.15			
الاحتياج العام	حكومية	111	3.28	3.40	3.972	.048	دالة
	أهلية	59	3.01	3.17			

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالين الأول (المهارات الإدارية)، حيث جاءت الفروق لصالح المدارس الحكومية، أي أن مديريها بحاجة ماسة جداً للتدرب على المهارات الإدارية؛ لأن أغلبهم لم يلتحقوا بدورات تدريبية لاكتساب تلك المهارات الإدارية؛ لسببين الأول: عدم استهدافهم من قبل إدارة التدريب والتأهيل، والثاني: لندرة الدورات التدريبية التي تقيمها إدارة التدريب والتأهيل، بعكس المدارس الأهلية الذين يرى مدراءها أنهم لا يحتاجون إلى دورات تدريبية في المهارات الإدارية؛ لأن المدارس الأهلية تقدم لهم سنوياً من دورة إلى دورتين في المجال الإداري.

والمجال الثاني (المهارات الرقمية)، جاءت الفروق لصالح المدارس الحكومية، أي أن مديريها بحاجة ماسة جداً للتدرب على المهارات الرقمية؛ بسبب التوجه العالمي نحو الإدارة الرقمية (الإلكترونية)؛ ولأن أغلبهم لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال الكمبيوتر، بعكس مديري المدارس الأهلية الذين تتوفر في المدارس التي يعملون بها بيئة رقمية تشتمل على التقنيات الرقمية والكادر الرققي مما أكسبهم تلك المهارات الرقمية.

4-2-4-فحص أثر متغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى، بكالوريوس، دبلوم):

جدول (15) تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.263	2	.632	1.442	.239	غير دالة
	داخل المجموعات	73.148	167	.438			
	المجموع الكلي	74.411	169				
المهارات الإدارية	بين المجموعات	.253	2	.127	.391	.677	غير دالة
	داخل المجموعات	54.084	167	.324			
	المجموع الكلي	54.337	169				
المهارات الفنية	بين المجموعات	.455	2	.228	.496	.610	غير دالة
	داخل المجموعات	76.590	167	.459			
	المجموع الكلي	77.045	169				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.043	2	.021	.065	.937	غير دالة
	داخل المجموعات	54.991	167	.329			
	المجموع الكلي	55.033	169				
المهارات الرقمية	بين المجموعات	3.770	2	1.885	2.834	.062	غير دالة
	داخل المجموعات	111.064	167	.665			
	المجموع الكلي	114.834	169				
الاحتياج العام	بين المجموعات	.365	2	.182	.720	.488	غير دالة
	داخل المجموعات	42.257	167	.253			
	المجموع الكلي	42.622	169				

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأكثر، بكالوريوس، دبلوم) في جميع مجالات المهارات القيادية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (0.065-2.83) وتراوحت قيمة مستوى الدلالة بين (0.062-0.937) وهي غير دالة إحصائياً، وتفسر ذلك يرجع إلى تقارب الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (المطيري، 2018)، وتختلف هذه النتيجة في وجود فروق إحصائية مع دراسة (الزبون، 2022)، لصالح من يحملون بكالوريوس، ومع دراسة (الجرايدة، 2018)، لصالح من يحملون الماجستير.

4-2-5-فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

جدول (16) تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لفحص مدى وجود فروق بين فئات العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	2.179	2	1.090	2.519	.084	غير دالة
	داخل المجموعات	72.232	167	.433			
	المجموع الكلي	74.411	169				

المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.532	2	.766			
	داخل المجموعات	52.805	167	.316	2.422	.092	غير دالة
	المجموع الكلي	54.337	169				
المهارات الفنية	بين المجموعات	2.281	2	1.141			
	داخل المجموعات	74.764	167	.448	2.548	.081	غير دالة
	المجموع الكلي	77.045	169				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.058	2	.529			
	داخل المجموعات	53.976	167	.323	1.636	.198	غير دالة
	المجموع الكلي	55.033	169				
المهارات الرقمية	بين المجموعات	4.569	2	2.285			
	داخل المجموعات	110.265	167	.660	3.460	.034	دالة
	المجموع الكلي	114.834	169				
الاحتياج العام	بين المجموعات	1.244	2	.622			
	داخل المجموعات	41.378	167	.248	2.511	.084	غير دالة
	المجموع الكلي	42.622	169				

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (1.636-3.460)، وتراوحت قيمة مستوى الدلالة بين (0.034-0.198)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زهران، 2022)، ودراسة (المطيري، 2018)، ودراسة (الزبون، 2022)، فيما وجدت فروق دالة في مجال المهارات الرقمية بين متوسطات فئات الدراسة، ولكشف الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للمهارات الرقمية لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	متوسطات الفروق	مستوى الدلالة
المهارات الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	.035
		11 سنة فأكثر	.138
	10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.63747*
		11 سنة فأكثر	-.17445
		أقل من 5 سنوات	-.46301
		من 5-10 سنوات	.17445

*دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتبين من نتائج الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو المهارات الرقمية، وذلك بين أفراد العينة الذين خبرتهم من (5 - 10) سنوات، ومن خبرتهم أقل من (5) سنوات ولصالح من خبرتهم أقل من (5) سنوات، ويُعزى ذلك إلى أن من خبرتهم أقل من (5) سنوات هم في حاجة أكثر للتدريب على المهارات الرقمية؛ لأن سنوات خبرتهم قليلة، ومن خبرتهم من (5 - 10) سنوات كانت حاجتهم أقل للتدريب على المهارات الرقمية؛ لأن سنوات خبرتهم كثيرة وقد اكتسبوا العديد من المهارات الرقمية، ودراسة (الجرايدة، 2018)، لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. تنفيذ دورات تدريبية دائمة لمديري مدارس التعليم العام، حسب احتياجاتهم التدريبية المذكورة سابقاً من قبل وزارة التربية والتعليم، ومكاتب التربية والتعليم بالمحافظة والمديريات.
2. تصميم برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم العام، بناءً على احتياجاتهم التي تتواءم مع مستجدات الفكر الإداري من قبل المسؤولين في التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم.
3. إقامة مؤتمرات وندوات علمية تقدم فيها الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة في مجال تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم العام.
4. إنشاء موقع إلكتروني من قبل قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم لتزويد مدراء مدارس التعليم العام بالمعارف والمعلومات والخبرات في مجال القيادة المدرسية.
5. كما يقترح الباحثان- ونظراً لوجود فجوة معرفية في الموضوع- إجراء دراسات للموضوعات الآتية:
 - (1) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين.
 - (2) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي.
 - (3) تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
 - (4) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في بقية محافظات الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، ياسر بدر. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 100(18)، 474-512.
2. أبو عاقلة، أحمد الريح. (2021). مهارة الثقافة الرقمية لمدير مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات القرن الواحد والعشرين. *مجلة كلية التربية، جامعة واسط*، 2 (44)، 481-508.
3. أبو علي، عبد القادر خالد، الربيعي، محمد جواد. (2021). الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونواهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين في محافظة غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة*، 2 (29)، 307-333.
4. أحمد، أمل (2018). الجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر هيئة التدريس. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر*، 58(56)، 33-126.
5. الأكاديمية العربية للتدريب والنشر. (2022). إعداد القادة التربويين للمؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة واستشراف المستقبل رؤية مصر التعليمية في ضوء معايير الجودة واستشراف المستقبل رؤية مصر (2030). المؤتمر الدولي الثالث، مركز تعليم الجودة، القاهرة.
6. الحجاججة، باسم إبراهيم. (2018). *مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
7. حراشة، عماد (2020). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية الإمارات العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (20)، 1-20.
8. الحيدري، عبدالله حسين، الشداوي، صالح محسن، و خليل، صالح أحمد. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين. *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 5 (61)، 219-268.

9. خليل، همام رزق. (2017). *واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
10. الدقس، هيجر حسن. (2022). *درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. رزق، نشوة شوقي. (2021). *وبعض معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها*. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، (13)، 173-184.
12. الرميح، محمد عبد الرحمن. (2021). *الاحتياجات التدريبية للقيادات بالإدارة العامة بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة*. *المجلة العلمية*، جامعة اسويط، 10(37) 675-706.
13. الزبون، عدنان مفلح. (2022). *الاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم*. *المجلة العلمية*، جامعة اسويط، 7 (38)، 92-110.
14. زهران، ياسر محمد. (2022). *الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من جهة نظر معلمي مديريه تربية عين الباشا*. *المجلة العلمية*، جامعة اسويط، 2 (38)، 157-180.
15. السعدي، محمد زين، والدحياني؛ ناصر سعيد. (2018). *درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية*. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، الإمارات العربية المتحدة، 17 (1)، 1-18.
16. شامة، سمر. (2022). *سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي*. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، (17)، 213-233.
17. شرف، عليه محمد. (2018). *الاحتياجات التدريبية للزّمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، (2) 3، 1-23.
18. الشمري، فوزية صالح، والمنصور، ريم إبراهيم. (2020). *واقع التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظات الزلفي*. *المجلة العلمية*، جامعة اسويط، 7 (36)، 186-213.
19. شمس، عبد الرقيب أحمد، ومحمد، عدنان أمين. (2019). *بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مدينة إب*. *مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية صنعاء*، (9)، 237-276.
20. الصديق، صالح عبده. (2017). *برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم بمحافظه إب*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
21. ضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم. (2014). *رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار الفكر العربي، القاهرة.
22. عبد العزيز، عبد الفتاح. (2019). *الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية*. *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، 19 (4)، 347-486.
23. عبد الغفار، السيد أحمد. (2017). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة*. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، 48(48)، 131-215.
24. العربي، محمد دسوقي. (2021). *الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها*. *مجلة كلية التربية ببها*، جامعة بنها، 126(32)، 605-626.
25. العفاد، عبدالله علي، النجار، عبدالله علي. (2022). *متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري*. *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 9 (52)، 34-65.
26. العفاد، عبدالله، الحيلة، سارة عيضة. (2022). *تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري*. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية* 2. (13)، ص: 70-99. <http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/113>
27. القاسمية، عايدة بطي؛ القاسمي، خالد محمد. (2019). *فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب بمصر، (9)، 271-302.
28. مجاهد، فائز ناصر. (2020). *الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمران في ضوء الجودة والاعتماد الأكاديمي*. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 519-541. <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.87>

29. المحمودي، محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي*. ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
30. المحيوي، محمد حامد. (2021). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. مجلة بحوث التعليم والابتكار، جامعة عين شمس، 4(4)، 1-26.
31. مديرية عمران (2004). (في موسوعة ويكيبيديا <https://ar.m.wikipedia.org> Accessed on:25,12,2024
32. المساجدي، خالد صالح. (2017). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
33. مكتب التربية والتعليم محافظة عمران (2021). *التقرير السنوي لإدارة الإدارات المدرسية لعام (2022)*، عمران: إدارة التوجيه والإشراف التربوي.
34. مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران (2022). *التقرير السنوي لتدريب الإدارة المدرسية لعام (2022)*. عمران: إدارة التدريب والتأهيل.
35. النقيب، زيد محمد؛ حسين، أنيس عبد القوي. (2023). (الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المديرين والكلاء. مجلة القلم، كلية التربية بـعدن، (38)، 369-415.
36. هري، بلال. (2020). *أثر المهارات القيادية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
37. وزارة التربية والتعليم. (1993). *اللائحة المدرسية*، صنعاء، اليمن.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

1. Abdel Aziz, A. (2019). The professional competencies necessary for accredited external auditors for general education schools in light of some international experiences. (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University, 19 (4), 486-347.
2. Abdel Ghaffar, A. A. (2017). Training needs for technical secondary school principals in light of contemporary challenges. (in Arabic). Educational Journal, Sohag University, 48(48), 215-131.
3. Abu Ali, A.K., Al-Rab'i, M. J. (2021). Training needs to develop the performance of school principals and their deputies in light of the challenges and developments of the twenty-first century in Gaza Governorate. (in Arabic). Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Scientific Research and Postgraduate Studies Affairs at the Islamic University of Gaza, 29 (2), 333-307.
4. Abu Aqla, A. A. (2021). Digital culture skill for the future school principal in light of the requirements of the twenty-first century. (in Arabic). Journal of the College of Education, University of Wasit, 2 ((44, 508-481.
5. Ahmed, Amal (2018). Professional competencies necessary for heads of academic departments at Assiut University from the point of view of the faculty. (in Arabic). Educational Journal, Sohag University, Egypt, 58(56), 126-33.
6. Al-Afaad, A. A., &Al-Najjar, A. A. (2022). Requirements for developing administrative performance among secondary school principals in the capital, Sana'a, in light of the administrative creativity approach. (in Arabic). Al-Andalus Journal of Social and Human Sciences, Al-Andalus. University of Science and Technology, 9 (52), 65-34. <http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/113>
7. Al-Afaad, A. H., &Al-Haila, S. A. (2022). Developing the performance of secondary school principals in the capital Sana'a in light of the approach to administrative creativity, (in Arabic). Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research - 2 (13), pp. 70- 99. <https://doi.org/10.56793/pcra221364>
8. Al-Arabi, M. D. (2021). Methods used by the principal of a public secondary school to develop the strategic orientation skills of its employees. (in Arabic). Journal of the Faculty of Education in Benha, Benha University, (32)126, 605-626.

9. Al-Daqs, H. H. (2022). The degree of practicing leadership skills necessary for crisis management by school principals in the Kasbah Madaba district from the point of view of teachers, [Unpublished master's thesis], Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
10. Al-Haidari, A. H., Al-Shaddadi, S. M., & Khalil, S. A. (2021). Training needs for secondary school principals and deputies in Abyan Governorate. (in Arabic). Arab Journal for Specific Education, Arab Foundation for Education, Science and Arts, 5(61, 219-268.
11. Al-Hajjaj, B. I. (2018). The extent of the availability of leadership skills among educational supervisors in Bethlehem Governorate from the point of view of teachers and principals. [Unpublished Master's Thesis], Faculty of Educational Sciences, Al-Quds Open University, Palestine.
12. Al-Mahyawi, M. H. (2021). The effect of practicing leadership skills on organizational integrity among school leaders in education in Yanbu Governorate. (in Arabic). Journal of Education Research and Innovation, Ain Shams University, 4(4), 1-26.
13. Alnaqeeb, Z. M., & Hussein, A. A. (2023). The training needs of general education school principals in the Republic of Yemen from the point of view of principals and agents. (in Arabic). Al-Qalam Magazine, College of Education in Aden, (38), 369-415.
14. Al-Qasimia, A. B. & Al Qasimi, K. M. (2019). The effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman. (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts in Egypt, (9), 302-271.
15. Al-Rumaih, M. A. (2021). Training needs for leaders in the public administration in Qassim in light of modern administrative trends. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 37(10) 706-675.
16. Al-Saadi, M. Z., & Al-Dahyani, N. S. (2018). The degree to which principals of public education schools in Sana'a, the capital, practice leadership skills. Ajman Journal of Studies and Research, United Arab Emirates, 17 (1, 18-1.
17. Al-Shammari, F. S & Al-Mansour, R. I. (2020). The reality of professional development for female principals of public education schools in Zulfi governorates. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 36 (7), 186-213.
18. Al-Siddiq, Saleh Abdo. (2017). A proposed training program to develop strategic management skills among educational leaders in the Education Office in Ibb Governorate, [Unpublished Master's Thesis], College of Education, Ibb University, Yemen.
19. Alzaboon, A. M. (2022). The training needs of public school principals in Jerash Governorate from their point of view. (in Arabic). Scientific Journal, Assiut University, 38 (7), 110-92.
20. Brooks, C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR.
21. Dahawi, B. M & Khater, M. I. (2014). Contemporary visions in the management of educational institutions. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
22. Day, Christopher & Gu, Qing & Sammons, Pam, (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Educational Administration Quarterly, 52 (2).
23. Harahsheh, I (2020). The degree to which principals of education schools in Mafrq Governorate practice leadership skills from the point of view of teachers. (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, UAE College of Educational and Psychological Sciences, 4 ((20, 20-1.

24. Holloway, K., Arcus, K., & Orsborn, G. (2018). Training needs analysis The essential first step for continuing professional development design. *Nurse Education in Practice*, 28, 7-12.
25. Ibrahim, Y. B. (2021). The training needs of the secondary school principal in Egypt in light of some international models for training leaders of entrepreneurial schools. (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, 100(18), 512-474.
26. Khalil, H. R. (2017). The reality of leadership skills among graduates of leadership programs in higher education institutions and ways, [unpublished master's thesis], Al-Aqsa University in Gaza, Palestine.
27. Mujahid, F. N. (2020). The training needs of faculty members at Amran University in light of quality and academic accreditation. (in Arabic). *Al-Bayda University Journal*, 2(2), 519-541. <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.87>
28. Rizk, NashwT shawqi. (2021). And some obstacles to the practice of strategic management skills by public education school principals in Dakahlia Governorate and how to confront them. (in Arabic). *Journal of University Performance Development, Mansoura University*, (13)1, 173-184.
29. Sairam, B, Sirisuthi, C., & wisetrinthong, K. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators *International Education Studies* 10 (7), 143-154.
30. Sekaran. U. (1992). *Research Methods of Business a Skill-Building Approach*. (4th) Ed. New York: John Wiley & Sons. Inc.
31. Shamah, Samar. (2022). Ways to develop leadership skills for school principals in the second cycle of basic education. *University Performance Development Journal, Mansoura University*, (17)1, 213-233.
32. Shamis, A. A & Muhammad, A. A. (2019). Building a proposed training program to develop the administrative creativity skills of public education school principals in the city of Ibb. (in Arabic). *National University Journal, National University of Sana'a*, (9), 276-237.
33. Sharaf, M. (2018). The necessary training needs to raise the efficiency of school principals in light of contemporary administrative thought from their point of view. (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies, Rafad Center for Studies and Research*, 3 (2), 23-1.
34. Tsikati, A & Magagula, J. (2019). Leadership Skills Needed by High School Prefects in the Manzini Region of Eswatini. *Journal of Leadership Education* 18 (4), 82-93.
35. UNESCO (2018). Skills for a connected world. Mobile Learning Week 26-30 Marc 2018, Paris Available at on <http://WWW.unesco.Org>.
36. Zahran, Y. M. (2022). The training needs of secondary school principals from the point of view of teachers of the Ain Al-Basha Education Directorate. *Scientific Journal, Assiut University*, 38 (2), 157-180.