



ISSN: 2079-5068 ISSN (online): 2663-3930

الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام بمحافظة إرب

فهد أمين عبده محمد^{1*}، ندى منصور خشافه¹

¹قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إرب، اليمن

* Email: Fahdamin9035@gmail.com

الكلمات المفتاحية: الملخص:

هدف البحث إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام بمحافظة إرب ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (2072) فردًا وتم اختيار عينة قوامها (86) فردًا ولغرض جمع البيانات والمعلومات تم استخدام أداة للبحث تمثلت باستبانة خماسية المقياس تضمنت (64) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط ، التنظيم ، الاشراف والتوجيه، الرقابة والتقويم) ، وتم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل نتائجها، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها أولاً: وجود احتياجات كبيرة لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية لجميع المجالات (التخطيط ، التنظيم ، الاشراف والتوجيه ، الرقابة والتقويم) ، بالإضافة إلى ادراكهم بأنهم ليسوا متخصصين في مجال الأنشطة التي يعملون بها مما يتطلب ضرورة تنمية مهاراتهم المحددة. واهم التوصيات: إعداد الآليات والأساليب العلمية التي تساعد على ربط الأنشطة المدرسية وإدارتها بالجانب المعرفية النظرية بجميع المواد الدراسية وبما يواكب التوجهات النظرية والتربوية الحديثة. إعادة النظر في توزيع العاملين بإدارة الأنشطة المدرسية بجميع مؤسسات التعليم بمحافظة إرب بعد اكتسابهم المعارف والمهارات التدريبية وبما يساهم في تفعيل الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام.

الاحتياجات
التدريبية،
المهارات الإدارية،
الأنشطة المدرسية،
مؤسسات التعليم
العام.

الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام
بمحافظة إب

**Training Needs for The Development of Administrative Skills Among
Workers in School Activities in Public Education Institutions in Ibb
Governorate**

Fahd Amin Abdo Muhammad^{1*}, Nada Mansoor Khoshafa¹

¹Department of Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Ibb University, Yemen

* Email: Fahdamin9035@gmail.com

Keywords:

*training needs,
administrative
skills,
activities man-
agement,*

Abstract

The research aims to know the training needs to develop the administrative skills of workers in school activities in public education institutions in Ibb, and to know the reality of school activities and their management in public. The researchers used the descriptive survey method to describe and survey the training needs necessary for the development of administrative skills among workers in school activities in public education institutions in Ibb, and the research community consisted of (2072) members and the research sample (86) members. (64) items, divided into four areas (planning, organization, supervision and guidance, control and evaluation), and the statistical packages (SPSS) program was adopted to analyze its results and the research concluded many results, **the most important of these are:** Weakness in the administrative training programs offered to workers in school activities, in addition to the fact that they are not specialized in the field of school activities. There are great needs in developing their skills, in managing school activities for all fields, in addition to the fact that they are aware that they are not specialists in the field of activities in which they work, which requires the need to develop their specific skills. **The most important recommendations:** Preparing scientific mechanisms and methods that help link school activities and their management with the theoretical knowledge aspect in all academic subjects and in line with modern theoretical and educational trends. Reconsider the distribution of employees in the management of school activities in all educational institutions in the governorate in the light of the results of their acquisition of knowledge and training skills, which contributes to activating school activities in public education institutions.

مقدمة البحث:

والمدربة على ادارة هذه الانشطة بفاعلية لتحقيق أهدافها المنشودة وبما يواكب التطورات العلمية المعاصرة (الصرن، 2002، ص. 45). ولتحقيق ذلك ركزت مؤسسات التعليم العام ومنها مدارس التعليم الأساسي والثانوي في جميع دول العالم ولاسيما المتقدمة منها على الاهتمام بتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية اللازمة لإدارة الأنشطة من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وبما يلبي احتياجاتهم المطلوبة في أداء مهامهم في كافة عمليات إدارة الأنشطة المدرسية (السكارنة، 2011، ص. 17). وعلى المستوى العربي أشارت العديد من الدراسات العلمية ومنها دراسة (الخطيب وآخرون، 2007، ص. 25) ودراسة الصرن (2002) أن مستوى الاهتمام بالأنشطة المدرسية وإدارتها يتفاوت بين مؤسسات التعليم العام في الدول العربية بسبب الاختلاف في برامج الإعداد والتأهيل للتدريب للعاملين في إدارة الأنشطة وبالرغم من ذلك ما زالت تواجه تلك الجهود العديد من المشكلات منها التركيز على أنشطة محددة، وسيطرة النظرة السلبية لدورها في رفع مستوى التلاميذ، وضعف توفر العاملين المتخصصين، وأخيراً ضعف توفر البرامج التدريبية المتخصصة لهم، وأكدت تلك الدراسات على ضرورة إجراء الدراسات العلمية الهادفة إلى تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة وبما يواكب التطورات المعرفية الحديثة.

تشهد المؤسسات التعليمية بكل أنواعها وفي طبيعتها مؤسسات التعليم العام في جميع دول العالم العديد من التطورات المعرفية والتكنولوجية والتي أفرزت أمامها تحديات فرضت عليها إعادة استراتيجياتها وخططها وبرامجها في مختلف عناصر العملية التعليمية الهادفة إلى إعداد وتنمية المعارف والمهارات لدى أفراد المجتمع المحيط بها على وفق أساليب تطبيقية ومنها الأنشطة المدرسية التي تمثل ما نسبته (75%) من العملية التعليمية باعتبارها تركز على ترجمة المعرفة النظرية التي يتم تقديمها للتلاميذ إلى مهارات سلوكية تساعدهم على توظيفها في حياته العملية بالبيئة المحيطة (نصر الله ، 2000، ص. 206) ولما كانت الأنشطة المدرسية من أهم عناصر العملية التعليمية في مدارس التعليم العام، كونها تركز على استخدام وتوظيف المعرفة النظرية التي يتعلمها التلاميذ في جميع المواد الدراسية في تنمية مهاراتهم الحياتية وربطها في البيئة المحيطة بهم، لذلك فإن القيام بهذه المهمة التربوية المهمة تتطلب الاهتمام بالعاملين في ادارة الأنشطة المدرسية من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم على وفق برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم، وتساعدهم على الإدارة الفاعلة لهذه الأنشطة ذلك ان ادارة الأنشطة المدرسية لن تستطيع القيام بعملية التخطيط والتنظيم والإشراف والتقييم لتلك الأنشطة وتطويرها بحسب الأساليب الحديثة، ما لم تتوفر لها الكوادر الادارية المؤهلة

مهارات وقدرات العاملين في إدارتها بعموم مكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية ومنها محافظة إب من خلال دراسة احتياجاتهم التدريبية، وإعداد برامج ودورات تدريبية لتحقيق تلك الاحتياجات، على وفق إجراء دراسات علمية متخصصة وبما يمكنهم من مواكبة الاتجاهات والخبرات والتجارب المعاصرة بكفاءة (وزارة التربية والتعليم، 2013، ص. 47) ، ولكن بالرغم من الجهود التي تقوم بها مؤسسات التعليم العام المتمثلة بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات والإدارات التعليمية بالمديريات والإدارات المدرسية ومنها محافظة إب والمتمثلة بتطوير عناصر العملية التعليمية، والتدريب للمعلمين والمشرفين، وكذلك تطوير الإدارات في تلك المؤسسات، إلا أن الأنشطة المدرسية ما زالت تواجه العديد من المشكلات منها ضعف الاهتمام بدعمها مالياً ومادياً، وغياب البرامج التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة سواء في مركز المحافظة أو المديريات أو المدارس خاصة وأن نسبة العاملين فيها تبلغ (95%) غير متخصصين إذ يؤكد التقرير المرفوع من إدارة الأنشطة الي شعبة التعليم بمكتب التربية بأب بتاريخ 2020/1/21م من خلال الإقرارات للقوى العاملة بإدارة الأنشطة والذي أشار في أن تخصصاتهم في المواد الأدبية والعلمية ولم يخضعوا لتدريب على وفق برامج تدريبية متخصصة وكل ذلك أفرزت نتائج سلبية على أداء الأنشطة المدرسية وإدارتها بسبب غياب توفر

وعلى المستوى الوطني، هناك توجهات لوزارة التربية والتعليم اليمنية لتطوير وإصلاح التعليم والتأكيد على أهمية تعزيز القيم والمهارات، والارتقاء بمستوى التعليم من خلال البرامج التدريبية. (وزارة التربية والتعليم، 2007م، ص. 1)، حيث اتخذت وزارة التربية والتعليم اليمنية عدداً من التدابير اللازمة لعملية إصلاح الاختلالات في مسار التعليم تمثلت في الاهتمام بجميع عناصر ومكونات النظام التعليمي، من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات لتطوير التعليم العام وتحسينه، والتأكيد على أهمية التدريب والتأهيل التربوي. (وزارة التربية والتعليم، 2009م، ص. 10)

وبالرغم من أن تجربة اليمن قصيرة نسبياً في مجال التدريب، كما أن الإمكانيات لا تستطيع أن تلبى متطلبات التدريب، إلا أن الاهتمام الجاد والمسؤول بأهمية التدريب في بناء الكادر التربوي كونه أهم العناصر الإنتاجية التي يجب تميمتها في مختلف المجالات والتخصصات قد ساعد على تجاوز بعض هذه التحديات وأدى الى العمل على توسيع أنشطة التدريب في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية بحسب أولويات الاحتياج التي تم حصرها وتحديدها (بركات؛ وآخرون، 2015م، ص. 11).

فقد أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2005-2015) والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2006-2015) إلى ضرورة الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتنمية

المتخصصة لهم التي تساعدهم على تحقيق احتياجاتهم التدريبية المعرفية والمهارية الإدارية (وزارة التربية والتعليم، 2013، ص. 17).

ومن خلال خبرة الباحث وعمله في مجال إدارة الأنشطة المدرسية لمدة (20) عامًا تقريباً، فقد لاحظ أن هناك بعض مظاهر التدهور في معارف ومهارات العاملين في إدارة الأنشطة: التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والتقويمية، سواء على مستوى مكتب التربية والتعليم في المحافظة أو الإدارات التعليمية بالمديريات، أو إدارات مدارس التعليم العام، كما لاحظ أن هناك ندرة شديدة في البرامج التدريبية المتخصصة لهم، وبما يحقق احتياجاتهم المعرفية والمهارية في إدارة الأنشطة المدرسية، كما وجد الباحث ندرة ملحوظة في الدراسات العلمية المتخصصة في هذا الموضوع وهذا ما دفع الباحث للتصدي العلمي لهذه الإشكالية البحثية، وذلك من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، وبشكل أدق تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام في محافظة إب؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية في عمليات إدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

برامج أو ورش تدريبية تساعد على تنمية مهارات المسؤولين عنها في مجال الأنشطة وإدارتها.

وفي ضوء ما سبق يأتي البحث الحالي لمحاولة علمية لتشخيص جوانب القصور والضعف في المعارف والمهارات والقدرات لدى العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية لتقدير احتياجاتهم التدريبية.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية وتنمية مهاراتهم المعرفية والإدارية من خلال إعداد برامج تدريبية تحقق احتياجاتهم المهنية والمعرفية وفقاً لدراسات علمية ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلى المساهمة في هذا المجال، وبما ينعكس على رفع مستوى كفاءة إدارة العاملين في إدارات وأقسام الأنشطة المدرسية وبما يحقق أهداف الأنشطة المدرسية المرسومة.

• مشكلة البحث:

تشير التقارير الرسمية السنوية الصادرة من مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمديريات والإدارات المدرسية في محافظة إب إلى أن إدارة الأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام سواء على مستوى المكتب أو الإدارات التعليمية في المحافظة أو إدارة مدارس التعليم العام تواجه العديد من المشكلات من أبرزها تدني مستوى المعارف والمهارات لدى جميع العاملين في مختلف عمليات إدارة الأنشطة (التخطيطية، التنظيمية، الإشرافية، الرقابية، التقويمية)، فضلاً عن غياب البرامج التدريبية

مع مجتمعاتهم وبيئاتهم المحيطة واكتشاف المواهب التي يتميزون بها.

(2) إن البحث سيساهم في تقديم معرفة نظرية عن البرامج التدريبية، وعمليات إدارة الأنشطة المدرسية من منظور تربوي والتي تمثل إضافة إلى المكتبة التربوية.

(3) إن النتائج التي سيتوصل إليها البحث قد تغيد القيادات وصانعي القرار والمخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمديريات وإدارة مدارس التعليم العام، وكذلك العاملين في الأنشطة (القيادات، مشرفي الأنشطة، مديري الإدارات والأقسام، مجالس الأنشطة،...) بمحافظة إب، من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم في إعداد الخطط التطويرية للأنشطة المدرسية وإدارتها.

(4) إن النتائج التي سيتوصل إليها البحث قد تغيد الباحثين والمهتمين في مجالات تطوير الأنشطة المدرسية من خلال تزويدهم بالمؤشرات والمعلومات التي تساعدهم في إجراء مزيداً من الدراسات والبحوث المتخصصة في إدارة الأنشطة المدرسية وإدارتها.

(5) يعد البحث الحالي محاولة علمية سواء على مستوى مؤسسات التعليم العام في محافظات الجمهورية أو في محافظة إب تتناول تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات الإدارية لجميع العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية وبما

2. هل توجد فروق إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية في عمليات إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام في محافظة إب تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي)؟

• أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام في محافظة، وذلك من خلال الاتي:

1. معرفة الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية في عمليات إدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

2. معرفة وجود فروق إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية في عمليات إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام في محافظة إب تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي)؟

• أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العديد من الجوانب منها:

(1) أهمية الأنشطة المدرسية في العملية التعليمية ودورها الكبير في التنمية وصقل شخصيات الطلبة، وإكسابهم القدرة على التكيف

والمعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته بجعله لائقاً لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية»

- ويعرف الباحثان تنمية المهارات اجرائياً في البحث الحالي: مجموع التغيرات المطلوب إحداثها كمًا وكيفًا في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية، التي يتطلبها مستقبل العمل وتطوراتها.

2- تنمية المهارات:

- يعرفه (درة، 2009، ص. 57): مجموعة الأساليب والوسائل التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالقدرة على توجيه قيادة المرؤوسين في المؤسسات الإدارية وبما يمكنهم من إنجاز المهام والأهداف المرسومة.

- ويعرف الباحثان تنمية المهارات اجرائياً في البحث الحالي: بأنها الأنشطة المخططة الهادفة إلى تزويد ورفع مستوى القدرات المعرفية والمهنية لدى العاملين في إدارة الأنشطة بمؤسسات التعليم العام في محافظة إب، وبما يمكنهم من امتلاك الكفاءة في تنفيذ المهام والأهداف المرسومة بفاعلية عالية.

3- الأنشطة المدرسية:

- يعرفه (الفراجين، وأبوسل، 2008، ص. 22) الممارسات التعليمية التي تتم من خلالها استغلال الطاقات الكامنة لدى التلاميذ، واكتشاف مواهبهم من خلال تناول ما يتصل بهم والحياة المدرسية وأنشطتها المتنوعة المرتبطة بالمواد

يحقق احتياجاتهم المعرفية والمهارات الإدارية بكفاءة.

• حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية للأنشطة المدرسية في (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، الرقابة والتقييم).

- الحدود البشرية: جميع العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية الذي يشغلون (القيادات، ومديري الإدارات والأقسام، ومشرفي الأنشطة، ومديري مدارس التعليم العام، والمعلمين).

- الحدود المكانية: الإدارات التعليمية بالمديريات وإدارات مدارس التعليم العام في محافظة إب. ممثلة في خمس مديريات من الريف والحضر وهي: (المشنة - العدين - يريم - ذي السفال - السبرة)

- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2021/2020م.

• مصطلحات البحث:

1- الاحتياجات التدريبية:

ويعرف الطعاني (2002م، ص. 30): «معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة أو نواحي تطويرية»

ويعرف الغامدي (1423هـ، ص44، 45): «مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في الفرد

بمراحله المتمثلة بالتعاليم ما قبل الأساسي (رياض الأطفال) والتعليم الأساسي والتعليم الثانوي، والتي تشمل مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية في المديرية وإدارات مدارس التعليم العام بعموم مديريات محافظة إب.

الإطار النظري للبحث:

■ مفهوم الاحتياجات التدريبية:

- الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه (الخطيب، 1995، ص. 660)

■ وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء (الصباغ، 1994، ص. 147)

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعد عملية تحديد الاحتياجات

الدراسية أو الجوانب الاجتماعية أو الجوانب العلمية.

- كما يُعرف (شحاتة، 2006، ص. 15) النشاط المدرسي: بأنه جزء من منهج المدرسة الحديثة، الذي يساعد في تكوين عادات ومهارات وقيم وأساليب تفكير لازمة لمواصلة التعليم وللمشاركة في التنمية الشاملة، كما أن الطلاب الذين يشاركون في النشاط، لديهم قدرة على الإنجاز الأكاديمي، وهم يتمتعون بنسبة ذكاء مرتفعة، كما أنهم ايجابيون بالنسبة لزملائهم ومعلميهم.

- ويقصد بالأنشطة المدرسية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: جميع الفعاليات والممارسات والوسائل والأدوات التي يتم من خلالها اكتشاف وتشخيص القدرات والمواهب الإبداعية للتلاميذ في مدارس التعليم العام في محافظة إب وبما يساعدهم على توظيف المعارف النظرية في المواقف الحياتية المختلفة.

4- العاملان في إدارة الأنشطة المدرسية:

- يقصد بها في البحث الحالي جميع القيادات والإداريين والفنيين والموجهين المسؤولة عن إدارة الأنشطة في مؤسسات التعليم العام بمحافظة إب التي تشمل مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية في المديرية وإدارات مدارس التعليم العام.

5- مؤسسات التعليم العام:

- يقصد بها في البحث الحالي جميع المؤسسات التعليمية المسؤولة عن التعليم العام

تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

▪ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية (دره، 1991، ص 8):

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحاً في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ت- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ث- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظراً لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به جميع أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة

التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي (شريدة، 1994، ص 247):

• 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 تقييم برامج التدريب.

• يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

• يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

• يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب. علاوة على ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية

الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للإسهام بدور بارز ومؤثر في شؤون التدريب. ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

▪ ثانيا المهارات الإدارية:

تحقق الإدارة أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة التي تعمل من أجل الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها.

أولاً وظيفة التخطيط: تكمن أهمية التخطيط للأسباب التالية:

- يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لإنجازها.
- التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهوداتهم مباشرة نحو الهدف.
- يسمح التخطيط التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الاستعداد لها فهو أداة في يد المنظمة لمواجهة المستقبل.

برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

▪ مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية (شريده، 1994، ص. 249-251):
- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- مراكز التدريب المختصة وهي التي تعد بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من

دورها بنفس درجة الأهمية الخاصة به مما ينعكس سلباً على الأداء.

وبالتالي فالتنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجارب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها. (الضرغامي، حلوه، 2003، ص. 126)

ثالثاً وظيفة التوجيه:

تأتي وظيفة التوجيه في المرتبة الثالثة من وظائف الإدارة بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، ويعتبر التوجيه الوظيفة التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها: القيادة، التحفيز، الاتصالات.

مفهوم التوجيه:

بعد وضع الخطة وإقرار التنظيم يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي يهدف إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، فوضع الخطط وإنشاء تنظيم جيد ليس كافياً أو دافعاً للأفراد بإنجاز ما يطلب منهم من مهام بل لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

أسس التوجيه: التوجيه هو قلب الإدارة، لأنه يحفز على العمل ويستند على الأسس التالية:

1- إصدار أوامر واضحة وكاملة ومقنعة وقابلة للتنفيذ.

يعد التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة وذلك بمقارنة ما تم التخطيط له ثم إنجازه فعلاً. (الفريوتي، مبارك 2006م، ص. 186)

■ ثانياً وظيفة التنظيم:

تعد وظيفة التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية والعنصر الثاني في العملية الإدارية الذي يلي وظيفة التخطيط، فقد حظي هذا الموضوع ولا يزال، باهتمام زائد من قبل كتاب ومفكري التنظيم والإدارة في المدارس الإدارية المختلفة لاعتقادهم جميعاً بأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه وظيفة التنظيم في تحقيق نجاح المنظمة وفعاليتها.

أهمية التنظيم: تظهر أهمية التنظيم كنشاط

أساسي للإدارة قبل بدأ التنفيذ فيما يلي:

1. يمثل التنظيم حلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ وهو يمثل الإطار الذي يتم فيه تنفيذ الخطة وتتحقق من خلاله أهداف المنظمة.

2. بدون تنظيم فإن بعض الوظائف قد تطغى على الوظائف الأخرى لأن الأولى تحظى باهتمام أكبر وتأخذ موارد أكبر على حساب الثانية.

3. تعد الفوضى هي البديل الطبيعي للتنظيم ومن ثم فإن التنظيم يؤدي إلى تنسيق الجهود وتحديد الأدوار بما يؤدي إلى وجود سلوك منضبط ومتكامل وهادف على مستوى المنظمة.

4. بدون التنظيم يصعب تصنيف الأعمال وتوزيعها وتحديد درجة أهمية كل منها.

5. بدون التنظيم فإن بعض الوحدات قد تتباعد في القيام بدورها وبعضها الآخر قد لا تقدر

وكذا تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية.

▪ الرقابة هي الوظيفة التي تمكننا من التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة وكذلك المستويات الوظيفية. (الضرغامي وحلوه 2003، ص. 226)

ثالثاً الأنشطة المدرسية:

▪ أهمية الأنشطة المدرسية:

تعد الأنشطة المدرسية وسيلة لتحقيق كثير من الغايات التربوية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية والجسمية، إذا ما أحسن تنفيذه وأجيد تنظيمه وأتقنت خططه واستمر تقييمه ومتابعته داخل المؤسسة التربوية، ويعد النشاط المدرسي وسيلة فعالة لجذب التلاميذ نحو العمل الجماعي والمشاركة الجماعية، ودفعهم لتبادل المعلومات والخبرات والمهارات وأنواع الثقافة والمعرفة، ويشير التنافس بينهم للنهل من كنوز الثقافة والمعرفة لتقديم الأفضل والمفيد، كما أنه يساعد في إشباع رغبات وميول التلاميذ، لما يتيح النشاط المدرسي من مجال واسع لعرض ثقافتهم ومعارفهم وإبداعاتهم وخبراتهم ومهاراتهم، (الفقيه. 2007: ص 19).

والنشاط العلمي بوجه خاص هو ترسيخ للمنهج العلمي الذي يتيح للطالب ممارسة الهوايات المحببة لديه ويعمق مفهوم التفكير العلمي عنده ويفسح المجال لإبراز قدراته ومواهبه بمزاولة البرامج النظرية والتطبيقية في مجالات العلوم، فالأنشطة اللاصفية تعد رافداً لرسالة المدرسة

2- حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الإنجاز.

3- توضيح طرق وسبل ووسائل إنجاز الأوامر، وتناسبها مع ظروف العمل.

4- تقدير اجتهاد الأفراد العاملين بالمكافأة، لزيادة حماسهم في العمل.

رابعا وظيفة الرقابة:

الرقابة الإدارية هي إحدى الأركان الأساسية لوظائف المدير، وغالبا ما ترد مترابطة أو متكاملة مع وظيفة التخطيط، لكن في اللغة الاعتيادية التي يتناولها الناس، نجد أن مفردة "رقابة" تثير الاستياء أو عدم الارتياح عند معظم الأفراد لما تحمله من معاني اجتماعية غير طيبة كمرقبة الآخرين، لكن مفردة "رقابة" في الإدارة تعني شيئا آخر، فهي وظيفة من وظائف الإدارة ينبغي ممارستها لضمان تنفيذ الخطط والبرامج التي جرى وضعها لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. (الفريوتي، مبارك 2006م، ص. 187)

أهمية الرقابة: تتمثل أهمية الرقابة في النقاط الآتية:

▪ الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

▪ الرقابة هي الوظيفة التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.

▪ الرقابة تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها

1. ترسيخ القيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية لدى نفوس الطلبة.
2. تأكيد روح الانتماء والولاء للوطن.
3. توجيه الطلاب ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وميولهم والعمل على تنميتها وتحسينها.
4. إتاحة الفرصة للطلبة للاتصال بالبيئة والتعامل معها لتحقيق مزيد من التفاعل والاندماج.
5. إتاحة الفرصة للطلبة للتدريب على الأسلوب العلمي واكتساب القدرة على البحث والتجديد والابتكار والاستنتاج.
6. توظيف الأنشطة بوصفها وسيلة تعليمية مشوقة لتنفيذ المواد المنهجية وترسيخها في أذهان الطلبة.
7. تنمية الاتجاهات نحو تقدير العمل اليدوي واحترام العاملين.
8. إتاحة الفرصة أمام الطلبة للانتفاع بأوقات الفراغ في النافع والمفيد.
9. توجيه الطلبة للعمل من خلال منظومة متكاملة تحقيقاً لمتطلبات المجتمع. (عبد الحميد، 2007: 31-32)

يتضح مما سبق أن الأنشطة المدرسية تسهم في تحقيق الكثير من أهداف التربية والتعليم، وتعد ركناً هاماً من أركان العملية التعليمية وجزءاً من المنهج الدراسي، لذلك يؤكد الباحثان على أن النشاط المدرسي له دور أساسي وفعال في تحقيق جميع أهداف التربية، سواء ما يتصل منها بالجوانب العملية أو الاجتماعية أو النفسية، أو ما يتعلق بالنواحي الجمالية والحركية لدى المتعلمين

التربوية يكون هدفها مساعدة الطالب؛ بوصفه فرداً وعضواً في جماعة ومواطناً في مجتمع، وتزويده بالجوانب المعرفية والتعليمية إلى أقصى حد ممكن لتحقيق التكامل في شخصيته وإعداده لحياة أفضل وبتوجيه سلوكه نحو السلوك الإيجابي الأمثل، فالتعليم بمعناه الواسع يتم داخل المدرسة وخارجها، في المكتبة أو المزرعة أو المتحف أو المصنع وغير ذلك من المجالات والمواقع ذات الصلة بالمنهج المدرسي، (الملا، 2001: ص 93)

كما أن مدلول النشاط قد فهم من قبل المعلمين في بعض الأحيان على أنه مظهر وناحية شكلية، وفهم على أنه العمل الذي يساعد في اكتساب المتعلمين للجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية بفعالية، كما فهم النشاط على أنه أعمال تنظم خارج الصفوف الدراسية، وأن له وقتاً خاصاً غير وقت الدراسة داخل الصفوف، غير أن معنى كلمة نشاط تشير إلى إبراز أهمية الفرد المتعلم وفعاليته في المواقف التعليمية التي يتعرض لها داخل الصف الدراسي أو داخل المدرسة أو خارجها، (شحاتة، 2006: 23).

■ أهداف النشاط المدرسي:

اهتم المربون بتحديد أهداف الأنشطة المدرسية، وهذه الأهداف كثيرة، ومتنوعة، فقد ذكرها الكثير من الباحثين والكتاب التربويين، وفيما يلي بعض من تلك الأهداف (أ) قد أشارت دراسة، (عبد الحميد) إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى النشاط المدرسي إلى تحقيقها وهي:

4. قسم الأنشطة الكشفية والارشادية: يهتم بمجالات التربية الكشفية والارشادية وفنونها ومهارتها.

5. قسم الأنشطة الاجتماعية: يهتم بمجالات التربية الاجتماعية وأنشطتها وبرامجها.

6. قسم أنشطة الطالبات: يهتم بمجالات أعمال المرأة، من اقتصاد وتدريب منزلي وأشغال يدوية، تطريز وحياكة وخياطة وطبخ وغيرها.

7. قسم الموهوبين والمبدعين: يهتم بمجالات الموهبة والتفوق والإبداع والابتكار والتميز العلمي والمدرسي

وتشير هذه الدراسة من خلال ما أشارت إليه دراسة كل من، إلى أن المتأمل لواقع تدريب العاملين في الأنشطة المدرسية في مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، تعاني قصوراً في جوانب كثيرة ومهمة سواءً جوانب فنية أو إدارية، فالإدارة في مدارسنا مازالت تمارس الأساليب الإدارية التقليدية؛ سواءً أكانت في مواجهة الأزمات التي تحدث أم في وضع الخطط الخاصة بالمدارس، أو خطط الأنشطة المدرسية كصياغة الأهداف أو وضع الآليات ووضع الميزانيات والإنفاق والمعاملات المالية، وجمع المعلومات الإدارية والتربوية وحفظها واسترجاعها، بالإضافة إلى ضعف مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتطبيقه، لذا فإن التخطيط للأنشطة المدرسية إن وجد؛ فإنما يتم من جانب الإدارة المدرسية، وبصورة عشوائية وغير دقيقة أو غير علمية، لا تراعي الأهداف التربوية أو التعليمية، ولا

وتتمية القدرات الإبداعية والخلاقة داخل وخارج الفصول الدراسية، مما يحقق مستوى أعلى في تفكير الفرد، باعتبار أن النشاط المدرسي يمثل أحد العناصر المهمة لتكوين الشخصية وصقلها، ويساعد المتعلم في التعرف على ميوله ومواهبه، وينمي الثقة بالنفس وبالآخرين وتحقيق الصحة النفسية للمتعلمين، كما يعمل على ترسيخ المواد الدراسية، وينمي قدرات التلاميذ ويعودهم على التمسك بالقيم والأخلاق، ويعالج مشكلاتهم النفسية، وينمي أجسادهم، ويعودهم على الانتفاع من أوقات الفراغ، بما يضمن إعدادهم ليكونوا مواطنين فاعلين يعتمد عليهم في المستقبل لخدمة وطنهم والعمل على رفعتهم.

مجالات الأنشطة المدرسية في المؤسسات

التعليمية في محافظة اب - الجمهورية اليمنية

حددت اللائحة المدرسية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، (1997) في المادة (80) مجالات وأنواع النشاط التي تمارس في كل مجال من المجالات على وفق إمكانات المدرسة وظروفها وحجمها واحتياجاتها؛ حيث تشمل الأقسام والمجالات الآتية:

1. قسم الأنشطة الثقافية والعلمية: يهتم بمجالات الثقافة والدين والأدب والعلوم.
2. قسم الأنشطة الفنية: يهتم بمجالات الفنون المسرحية والموسيقية والتشكيلية.
3. قسم الأنشطة الرياضية: يهتم بمجالات الرياضة والتربية البدنية والألعاب الرياضية والشعبية.

الممتاز. ثم رصد هذه العمليات والنظر في تحقيق الأهداف والمخرجات المخطط لها

▪ **واقع إدارة الأنشطة المدرسية في محافظة إب:**

وفي سياق التطرق والحديث عن واقع الأنشطة المدرسية في مدارس التعليم العام في محافظة اب في الجمهورية اليمنية، لا نجد فيها اختلافاً عن واقع الأنشطة المدرسية في اليمن عموماً، حيث ومحافظة اب يمنية يطبق في مكتبها للتربية والتعليم جميع أبعديات العمل التربوي في الوزارة

يبلغ عدد المدارس الحكومية في محافظة إب (1464) مدرسة، منها (1074) مدرسة أساسية، و(375) مدرسة أساسية ثانوية، و(15) مدرسة ثانوية، بينما بلغ عدد الطلاب في المحافظة لنفس العام الدراسي 2011/2012م (663.597) منهم (598.372) طالباً وطالبة في المرحلة الأساسية، و(65.225) طالباً وطالبة في المرحلة الثانوية، أما عدد المدرسين في المحافظة فقد بلغ (20.953) مدرساً ومدرسة، منهم (10.663) مدرساً ومدرسة في التعليم الأساسية، و(10290) مدرساً ومدرسة في التعليم الثانوي، (وزارة التربية والتعليم: نتائج المسح التربوي لعام 2011/2012م).

وتلك الإحصاءات المهولة تعطي مؤشراً لحجم المسؤولية الملقاة على عاتق مكتب التربية والتعليم بالمحافظة وفروعه في المديرية، فضلاً عن ما ينوط بإدارة الأنشطة المدرسية من مهام جسام

تتراعي حاجات ورغبات التلاميذ، كما أنه لا يراعي العلاقات بين المعلم والتلاميذ أو المعلم والإدارة. و(الشمسي، (2018، 83ص - 84)، كما أن المتأمل لواقع التنظيم للأنشطة المدرسية، سيلاحظ أنه لا يراعى وضع أي ترتيبات ولا وسائل لتنفيذ كافة الأنشطة، ولا يتم إعداد أي لوائح تنظم مهام المعنيين سواء أكانوا طلاباً أم معلمين أم إداريين، كما يلاحظ ضعف تفاعل إدارة المدرسة وعدم إشرافها على متابعتها لكافة الأنشطة المدرسية، وكذلك عشوائية في التنظيم وفي المسؤوليات والمهام.

وما يجدر الإشارة إليه أن المتابعة والتقييم للأنشطة المدرسية تعاني ذات القصور التي عانت منه عملية التخطيط والتنظيم، ويتضح ذلك من خلال: ضعف جدية مديري المدارس بالاهتمام بالأنشطة المدرسية وخصصه، وغياب المتابعة والتوجيه واليقظة التامة من إدارة المدرسة ممثلة بمديرها ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين، وكذلك ضعف الإشراف على سير الأنشطة الصفية و اللصفيه، واللامبالاة بمعرفة نواحي النقص أو القصور لمحاولة تداركها، وتدارس المشكلات ومحاولة التغلب عليها، وتذليل ما قد يطرأ من صعوبات أو معوقات، واللامبالاة بتهيئة الجو المناسب للعمل المنظم بما يشجع فيه من تعاون وتآلف، وضعف الاستفادة من الخبرات المختلفة، كما أنه عادة لا يتم تقييم الأنشطة بشكل فعال لأن العمل من البداية ركيك وضعيف، فالتقويم عملية مرتبطة بعملية الإعداد والتحصير الجيد ثم التنفيذ

رؤساء أقسام الأنشطة بجميع مديريات المحافظة.

في ضوء تلك التقسيمات، فإن عدد العاملين الإداريين في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب وفروعها في المديريات حوالي (28) موظفًا، منهم (5) إناث، ويتوزعون في مختلف أقسام الإدارة، بينما يبلغ عدد الموجهين والمشرفين العاملين في إدارة الأنشطة (386) موجهًا منهم (66) من الإناث يشكلن نسبة (17%) من إجمالي القوى البشرية بالإدارة، ويتوزعون على جميع مديريات المحافظة بنسب متفاوتة، وبمتوسط قدره (18) موجهًا وموجهة في كل مديرية، فضلًا عن لجان محاور المديريات البالغ عددهم (29) موجهًا، بواقع موجه واحد في كل مديرية، باستثناء مديريات (المشنة، والظهار، وجبلية، وذئ السفال) بواقع موجهين اثنين لكل مديرية.

وتتفاوت المؤهلات العلمية للكوادر الإدارية العاملة في إدارة الأنشطة المدرسية، بين ثانوية ودبلوم بعد الثانوية، وبكالوريوس، وماجستير، حيث تشكل نسبة حملة شهادة الثانوية العامة وما بعدها حوالي (15%) من إجمالي عدد الموارد البشرية للإدارة، يمثل الكادر النسائي منهم حوالي (17%) والبقية من الذكور، ونسبة (75%) من حملة شهادة البكالوريوس منهم (11%) إناث، بينما يمثل حملة شهادة الماجستير حوالي (10%) من الكوادر البشرية التابعة للإدارة جميعهم من الذكور.. (الرحامي، 2017، ص. 54)

تحتم عليها التفكير بطريقة استراتيجية تواءم وتلك المهام. وحتى تتضح الصورة أكثر عن واقع إدارة الأنشطة المدرسية في محافظة إب، فإن الباحثين تناولوا ذلك وعلى النحو الآتي:

الهيكل والتنظيم الإداري لإدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب:

تعد إدارة الأنشطة المدرسية في محافظة إب وفروعها في المديريات هي الإدارة المسؤولة عن وضع خطط وبرامج الأنشطة المدرسية المختلفة ومتابعة تنفيذها. ويتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة المدرسية في محافظة إب من الآتي، (مكتب التربية والتعليم، 2013: 12-15):

هيكلية إدارة الأنشطة في مكتب التربية والمديريات.

مدير الإدارة.

نائب مدير إدارة.

السكرتارية.

رؤساء أقسام الأنشطة بالمكتب، ومسمياتها:

النشاط الثقافي.

النشاط الفني.

النشاط الرياضي.

النشاط الاجتماعي.

الموهوبين والمبدعين.

نشاط الطالبات.

المجالس الطلابية.

المراكز والمخيمات الصيفية.

رؤساء فرق التوجيه بالمديريات.

الموجهين والموجهات الميدانيين.

كرونباخ، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية.

أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود حاجة عالية لدى أفراد عينة الدراسة للتدريب على المهارات الإدارية التي اشتملت عليها مجالات الدراسة السبعة وفقاً للترتيب التنازلي التالي: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة، التنسيق، التنظيم، التخطيط، الاتصال.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة احتياج الإداريين للتدريب على المهارات الإدارية الأساسية تعود لأثر المرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- دراسة (الدميني، 2006) الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية.

هدفا منها إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين، وتحديد درجة قدرتهم على ممارسة الكفايات الإشرافية المطلوبة؛ والتي تضمنتها أداة الدراسة للقيام بمهامهم الوظيفية المتعددة على أكمل وجه، تكونت عينة الدراسة من (319) مشرفاً ومشرفة تربوية بنسبة (30%) من مجتمع البحث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وفقاً لمتغيرات الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى الآتي:

أن متوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية التي تضمنتها أداة الدراسة بلغ (180 86) درجة وتمثل نسبة (4950) من مجموع الدرجات الكلية للقدرة على

وكما أكدت جميع تقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2001-2014م)، على أن هناك فجوة بين قدرات المعلمين الفنية في جوانب الأنشطة المدرسية، وقدرات الإدارة المدرسية والمناهج والبيئة المدرسية والنفقات.. الخ، كل ذلك ينعكس على إعداد البرامج والأنشطة ويؤثر على طبيعتها سلباً. إلا أن المتأمل إلى واقع النشاط المدرسي اللاصفي، يجد ضعفاً في جدية التعامل مع فكرة النشاط المدرسي من قبل الإدارات المدرسية المسؤولة على هذا النشاط، وعدم تفعيل الدور المطلوب تجاه هذا الجانب التربوي الهام؛ من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم للنشاط المدرسي، مما أدى إلى إهمال وتعثر هذا النشاط، وبالتالي ضعف المردود التربوي لممارساته القائمة

الدراسات السابقة للبحث:

أولاً الدراسات المحلية:

- دراسة (الدريس، 2001) هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية، كما يراها مديرو العموم، ومديرو الإدارات، وقد تألفت عينة الدراسة من (138) إدارياً موزعين على فئتين هما فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (52) مديراً ومديرة، وفئة مديري الإدارات وعددهم (84) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحثان في دراستهما استبانة تضمن (56) فقرة توزعت على سبع مجالات، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فهي معادلة ألفا

استخدمت الباحثة لدراساتها أداة من نوع استبانة، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فقد استخدمت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون واختبار شيفيه، وكان من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي: -

- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في عدن عالية.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العينة في تقديرهم لدرجة الاحتياجات تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية).

- **دراسة (عقيل وآخرون ، 2008)** هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية في الأساليب الإدارية الحديثة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (10) محافظات بأجمالي عدد (326) إداريا موزعين على ثلاثة مستويات تنظيمية (10) مديري مكاتب تربية في المحافظات و (20) نائبا لمديري مكاتب التربية و (296) مديري لإدارات تعليمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لها وتضمنت (68) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي القيادة والإدارة (27) فقرة ، العلاقات والاتصالات الإنسانية (12) فقرة ، التشريعات والأنظمة المرجعية (6) فقرات ، الثقافة التربوية العامة (18) فقرة ، التقنيات الحديثة (5) فقرات ،

ممارسة الكفايات الإشرافية على مستوى الأداة ككل والبالغة (360) درجة؛ وهي أقل من المتوسط الحسابي الذي يمثل (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على مستوى الفقرة أو المجال أو الأداة ككل ،و أن ترتيب مجالات أداة الدراسة وفقا لمتوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية أتت على النحو التالي (مجال التنظيم بنسبة (5430) ، مجال التوجيه بنسبة (53.30%) مجال التقييم (49.5%)) وأخيرا مجال التخطيط (47.79%)

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية التي تضمنتها أداة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس ، ونوع المؤهل العلمي ومجال الإشراف التربوي؛ ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية التي تضمنتها أداة البحث تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح الماجستير والمتغير الجغرافي لصالح المدينة ومتغير سنوات العمل لصالح من هم أكثر خبرة (إحدى عشرة سنة فأكثر) ومتغير عدد الدورات التدريبية لصالح من حصل على ست دورات فأكثر .

- **دراسة، (سالم، 2008)** والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، تألفت عينة الدراسة من (209) من مديريين ووكيلين ومعلمين، وقد

- وجود حاجات تدريبية لدى المشرفين التربويين على جميع الكفايات التدريبية، وقد تفاوتت درجات إلحاح الحاجات التدريبية ضمن المجال التربوي الواحد الذي ترتبط به هذه الحاجات سلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية، بالإضافة إلى كيفية تطويره.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة، ويعزى هذا الانخفاض إلى استنكاف العديد من موظفي السلطة الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي.

- **دراسة (منصور والمدني، 1996)،** وساهمت دراستيهما التي هدفت إلى التعرف على واقع النشاط المدرسي اللاصفي بمدارس البحرين. إلى التعرف على مدى فاعلية ومردود النشاط المدرسي اللاصفي على التلاميذ والمعوقات التي تعترض تنفيذ النشاط المدرسي اللاصفي وقد أعدت الباحثتان استبانتيين أولاهما موجهة لتلاميذ مدارس البحرين الحكومية ذات الثلاث مراحل (ابتدائية - إعدادية - ثانوية) والثانية موجهة إلى المعلمين والمعلمات بهذه المدارس، كما استخدمت الباحثتان أداة المقابلة الشخصية التي شملت (38) فردًا لاستطلاع رأي أولياء الأمور، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

اتضح من إجابة عينة الدراسة أن دوافع ممارسة التلاميذ للنشاط المدرسي اللاصفي هي

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تشير إلى مجموعة من الاحتياجات التدريبية المرتبة وفق الأولويات ونتائج استجابات العينة من المعارف والمهارات والاتجاهات في المجالات التي تناولتها الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة القيام ببحوث علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام وبقية العاملين في مكاتب التربية والتعليم في محافظات ومديريات الجمهورية اليمنية، واقترحت الدراسة وضع خطة تدريبية للقيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها وكذلك تصميم مجموعة من البرامج التدريبية في كل مجال من مجالات الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها.

ثانياً الدراسات العربية:

- **دراسة (أبو الشيخ 1992)** هدفت الدراسة إلى تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن، بوصفهم مدربين تربويين، وذلك من خلال معرفة تصوراتهم لأهمية مجموعة من الكفايات التدريبية، ومستوى ممارستهم لها في أثناء تدريبهم للمعلمين ضمن خطة تدريب الأطر التربوية، في أثناء الخدمة في الأردن.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد اختيرت عينة من المشرفين التربويين شملت (2119) مشرفاً ومشرفة، يشكلون (74.47%) من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التعديلات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ب- وقد خلص البحث إلى المقترحات الآتية:
 - ضرورة النظر في إمكانية أن تأخذ الأنشطة دورها في المنهج والمكان.
 - ضرورة تخصيص مشرف خاص للأنشطة المدرسية في كل مكان.
 - زيادة توعية التلاميذ وأولياء الأمور والمعلمين بالعلاقة الوثيقة بين الأنشطة والتحصيل.

ثالثاً الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Kask, 1991) بعنوان الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية، وهدفت الى معرفة أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية واتبع المنهج الوصفي المسحي، وبالنسبة لوسيلة جمع البيانات فقد استخدم الباحثان الاستبانة التي تكونت من ثلاث مجالات. للتعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية وذلك لتحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها، لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين، وقد شملت عينة الدراسة 25% من مجتمع الدراسة، واتضح من نتائج الدراسة وجود اختلاف في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدريب عليها ويعود ذلك إلى متغيرات الخبرة، والجنس، والمستوى العلمي.

- دراسة (Pfau, 1997) بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا

تنمية التعليم الذاتي، والحصول على درجات تمنح للتلميذ لرفع معدله العلمي.

أشار التلاميذ إلى أن النشاط المدرسي اللاصفي مرتبط إلى حد كبير بالحياة اليومية، وبالمناهج الدراسية.

أشار 75% من المعلمين والمعلمات أن النشاط المدرسي اللاصفي لا يخضع لعملية المتابعة والتقييم.

أشار أولياء الأمور من خلال مقابلاتهم الشخصية إلى أن المشاركة في النشاط المدرسي اللاصفي ينمي لدى أبنائهم ملكة الإبداع والرغبة في التعليم الذاتي.

-دراسة (الدبسي والعلان، 2009): هدف البحث إلى دراسة واقع الأنشطة التربوية والصعوبات التي تعترض تنفيذ هذه الأنشطة وأثرها في التحصيل، فضلاً عن تحديد الصعوبات التي تواجه التلاميذ والمعلمين في تنفيذ هذه الأنشطة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لبحثه. وكان من أهم النتائج ما يلي:

أ. حصر الصعوبات التي تعترض تنفيذ الأنشطة المدرسية ومن أهمها:

- أكد 92% من أفراد العينة عدم وجود حصص خاصة للأنشطة المدرسية.

- أكد 80% من أفراد العينة عدم وجود أماكن مخصصة للأنشطة المدرسية.

- أكد 72% من أفراد العينة عدم مراعاة المناهج للأنشطة المدرسية.

مناقشة الدراسات السابقة في البحث

الحالي:

وفي ضوء ما سبق عرضه من الدراسات السابقة والتي نجد أنها ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث الحالي، يمكن القول إن هناك أوجه اتفاق واختلاف فيما بينها من جهة، وبينها وبين البحث الحالي من جهة أخرى، اتفق البحث الحالي مع دراسة (ادريس، 2001) ودراسة (الدميني، 2006) ودراسة، (سالم، 2008) ودراسة (عقيل وآخرون، 2008) دراسة (أبو الشيخ، 1992) دراسة (Kask، 1991) ودراسة (Pfau، 1997)، ودراسة (John، 2002) من حيث دراسة الاحتياجات وأهميتها وكذلك عينة البحث، كما انفقت مع دراسة (منصور والمدني، 1996)، ودراسة (الدبسي والعلان، 2009) من حيث الأنشطة الطلابية، أما من حيث اداة الدراسة اتفقت مع جميع الدراسات باستخدام الاستبيان، ما عدا دراسة (الدبسي والعلان، 2009) ودراسة (John، 2002) استخدمتا المقابلة .

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في جوانب مختلفة من بحثه أهمها:

- تحديد الأسلوب العلمي المناسب لاختيار مجتمع البحث وعينته.
- التأكد والاطمئنان على أداة البحث المستخدمة وتحديد مجالاتها في إطار موضوع الأنشطة المدرسية

وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا ومعرفة أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس لمديري المدارس في أوغندا واستخدمت المنهج الوصفي المسحي اما أداة الدراسة فهي تتمثل في استبانة، وتمثلت عينة الدراسة من (47) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتضمنت (55) فقرة موزعة على (13) مجال. وقد توصلت الدراسة الى ان جميع المهام والمجالات كانت متطلبات تدريبية مهمة لمديري المدارس في تلك المناطق

- دراسة (John، 2002) بعنوان:

"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بونديخاري بالهند وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تعلم مديري المدارس الثانوية الخاصة في إقليم بونديخاري على مهام الإدارة والإشراف على المدارس دون تدريب نظامي، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. وقد استخدم الباحثان أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، حيث قام بإجراء المقابلات مع 8 من مديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى المقابلات التي أجمعت أغلبية عينة الدراسة على أهميتها وأهمية التدريب عليها هي تسعة مجالات هي: الإدارة، وإدارة الوقت، وترتيب الأولويات، ووسائل الاتصال، والتعامل مع هيئة العاملين، والتنظيمات الإدارية، والإدارة المالية، والتعامل مع أولياء الأمور والإرشاد الطلابي، وشبكة العمل المدرسي.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1- منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لوصف ومسح الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الأنشطة المدرسية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العام بمحافظة إب، وكذلك تحليل الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

2- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بالفئات التالية:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع البحث

الرقم	فئات المجتمع	عدد أفراد المجتمع	
		ذكور	اناث
1.	مدير عام	6	-
2.	مدير إدارة	28	-
3.	مشرف الأنشطة المدرسية	383	86
4.	رئيس قسم	20	-
5.	مديري مدارس التعليم العام	1447	102
	الإجمالي العام	1884	188
			2072

المديرين في المديریات، وهي (المشنة - يريم - العدين - ذي السفال - السبرة)
2- تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الفئات المستهدفة في الدراسة الميدانية موزعة بحسب ما هو في الجدول رقم (2):

- التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج البحث الحالي والدراسات السابقة، كما سيأتي بالفصل المحدد لعرض النتائج ومناقشتها.
- التعرف على الأدوات البحثية المناسبة والواجب اتباعها في تحديد الاداة المناسبة لجمع المعلومات.
- التعرف على انواع الاساليب الاحصائية المستخدمة، الامر الذي مكن الباحثين من اختيار الاسلوب المناسب لتحليل بيانات بحثه.
- عرض النتائج ومناقشتها وبشكل علمي.

3- عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من جميع أفراد البحث بلغت (86) فرداً، وذلك كما يأتي:
1- تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مديريات المحافظة بلغت (5) مديريات من الحضر والريف بنسبة (25%) من اجمالي المديریات والبالغ عددهم (406) مديراً ومديرة، وبنسبة (25%) لعدد (30) من اجمالي عدد

جدول (2): عينة عشوائية طبقية من الفئات المستهدفة في الدراسة الميدانية

النسبة %	عدد أفراد المجتمع			فئات المجتمع	الرقم
	الاجمالي	اناث	ذكور		
3.49%	3	-	3	مدير عام	.1
1.16%	1	-	1	مدير إدارة	.2
47.67%	41	6	33	مشرف الأنشطة المدرسية	.3
9.30%	8	-	8	رئيس قسم	.4
3.49%	3	-	3	مدير إدارة تعليمية	.5
34.88%	30	11	19	مدير مدرسة	.6
100	86	19	67	الاجمالي العام	

4- وصف أفراد العينة:

الجدول (3): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات والمسترجع من استجاباتهم

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	67	77.90%
	أناث	19	22.10%
	المجموع	86	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	3	3.50%
	بكالوريوس	53	61.60%
	دبلوم	30	34.90%
	المجموع	86	100%
المركز الوظيفي	مدير عام	3	3.50%
	مدير إدارة	1	1.20%
	رئيس قسم	8	9.30%
	مشرف أنشطة	41	47.70%
	مدير إدارة تعليمية	3	3.50%
	مدير مدرسة	30	34.90%
	المجموع	86	100%
نوع التخصص العلمي	تربوي	74	86%
	غير تربوي	12	14%
	المجموع	86	100%
	0-2	36	41.90%
	3 فأكثر	50	58.10%
	المجموع	86	100%

5-أداة البحث:

العلمية المتخصصة في موضوع البحث المحلية
والعربية والاجنبية.

(2) نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام
بها لمعرفة بنود الاحتياجات من مهارات الأنشطة
المدرسية، وتم تحديد المجالات لأداة البحث وكانت
كما يأتي:

- المجال الاول: التخطيط لإدارة الأنشطة
المدرسية.

- المجال الثاني: التنظيم لإدارة الأنشطة
المدرسية.

- المجال الثالث: الاشراف والتوجيه لإدارة
الأنشطة المدرسية.

- المجال الرابع: الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة
المدرسية.

(3) إعداد الصورة الأولية لأداة البحث التي
تضمنت المجالات الرئيسية البالغ عددها (4)
مجالات، وكذلك الفقرات في كل مجال من هذه
المجالات حيث بلغ عددها (59) فقرة، ويمكن
توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول (4): المجالات الرئيسية وعدد الفقرات لأداة

البحث بصورتها الاولية

م	المجالات الرئيسية	عدد الاحتياجات
1	التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية.	18
2	التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية.	16
3	الاشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية.	13
4	الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية.	12
	الإجمالي	59

اتساقا مع أهداف البحث، وتوظيفًا لما
تم عرضه في الإطار النظري في جزئية أساليب
الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات إدارة الأنشطة
المدرسية في مؤسسات التعليم العام، صمم
الباحثان أداة بحثه من نوع استبانة، وأتبع في ذلك
الخطوات الآتية:

(1) تحديد المصادر الأساسية لبناء الأداة
وتمثلت بالآتي:

- الكتب والمراجع والمصادر المتخصصة في
موضوع البحث.

- الدراسات والبحوث العلمية ذات العلاقة
المتخصصة موضوع البحث.

- الأدوات والمقاييس العلمية ذات العلاقة
المتخصصة موضوع البحث.

- أدلة التدريب الصادرة من وزارة التربية والتعليم
الخاصة بمديري المدارس والموجهين.

- أدلة الأنشطة المدرسية في التعليم العام
المحلية والعربية والاجنبية.

- التشريعات والقوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة
المدرسية في التعليم العام المحلية والعربية
والاجنبية.

- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي
(2006-2015).

- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي
(2006-2015).

- التوصيات الصادرة عن المؤتمرات والندوات

من بالجامعات اليمنية، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم على أداة البحث.

ب- تحديد نسبة اتفاق بلغت (80%) لقبول الفقرة حيث تم اعتماد الفقرة التي حصلت على نسبة اتفاق بلغ (80%) فأكثر وإلغاء الفقرات التي حصلت على أقل من (80%).

ت- وتم توزيع الأداة بصورتها الأولية على الأساتذة المحكمين وبعد استرجاعها تم تحليلها في ضوء نسبة الاتفاق المشار إليها سلفاً، وتم التوصل إلى الأداة بصورتها النهائية فضلاً حيث بلغ عدد الفقرات بصورتها النهائية (64) فقرة موزعة كما هو في الجدول رقم (5)

جدول (5): نتائج التحكيم لأداة البحث وإخراجها بصورتها النهائية

م	المجال	عدد الفقرات بصورتها الأولية	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات بصورتها النهائية
1	التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية.	18	1	-	2	19
2	التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية.	16	2	-	3	18
3	الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية.	13	1	-	3	14
4	الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية.	12	1	-	2	13
	الإجمالي العام للمجالات	59	5	-	10	64

النتائج تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين التطبيق الأول والثاني (0.88).

2. استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت قيمة الثبات الكلي العام تساوي (0.97)، وهي قيمة كبيرة تؤكد ثبات أداة البحث ويمكن توضيح ذلك في الجدول (6) كما يأتي:

4) وضع التعليمات والإرشادات اللازمة التي تساعد أفراد عينة البحث للتعامل في الاستجابات لأداة البحث.

5) صدق أداة البحث:

للتحقق من صدق أداة البحث تم استخدام الصدق الظاهري من خلال معرفة آراء المحكمين، وذلك كما يأتي:

أ- بلغ عددهم (15) محكمًا، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية المتخصصين، وذوي الخبرة في الإدارة والتخطيط التربوي، في كل

6) ثبات أداة البحث: -

لمعرفة ثبات أداة البحث تم استخدام الطرق الآتية:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - R - Test)، حيث تم القيام بإجراء التطبيق الأول على عينة مكونة من (30) فردًا (من مجتمع البحث)، وبعد مرور خمسة عشر يومًا تم إعادة تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ولمعرفة

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة البحث

المجالات	عدد الفقرات	معامل ثبات ألف كرونباخ	ارتباط بيرسون (إعادة
		Cronbach's Alpha	الاختبار R-test)
الأول	التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية.	0.91	0.82
الثاني	التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية.	0.89	0.77
الثالث	الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية.	0.92	0.81
الرابع	الرقابة والتقويم لإدارة الأنشطة المدرسية.	0.94	0.91
المجموع الكلي		0.97	0.88

4. اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث لمتغيرات (النوع، والتخصص العلمي).
5. تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمتغير (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).
- 5- معيار الحكم على النتائج:
- تم تصميم معيار الحكم على نتائج واقع الممارسة وبحسب ما هو موضح بالجدول (7):
1. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ثبات الأداة.
2. معامل (ألفا - كرونباخ) لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة إجابات أفراد عينة البحث على مجالات الاستبانة وفقراتها.

جدول (7): معيار الحكم على درجة الاحتياجات التدريبية

الوزن	درجة الاحتياج (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معيار الدرجة)
1	صغيرة جدًا	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	صغيرة	من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
3	متوسطة	من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
4	كبيرة	من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	كبيرة جدًا	من 84% - 100%	من 4.21 - 5

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض ومناقشة النتائج الإجمالية

بحسب إجمالي المجالات الرئيسية:

للإجابة على السؤال، ما الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة

المدرسية بالمؤسسات التعليمية في محافظة إب؟، استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات الاحتياجات التدريبية وتم ترتيبها تنازلياً، وفقاً لتقديرات استجابات أفراد العينة.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية

لتنمية مهارات العاملين في الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب بحسب إجمالي المجالات الرئيسية

الترتيب حسب الاداة	المجالات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
3	الاحتياجات في مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية	1	3.96	0.66	كبيرة
2	الاحتياجات في مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية	2	3.92	0.55	كبيرة
1	الاحتياجات في مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية	3	3.92	0.57	كبيرة
4	الاحتياجات في مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية	4	3.90	0.76	كبيرة
متوسط الإجمالي العام			3.93	0.56	كبيرة

يتضح من الجدول (8) ما يأتي:

1- أن الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بالمؤسسات التعليمية في محافظة إب لجميع المجالات (كبيرة) إذ حصلت على متوسط حسابي إجمالي (3.93) وانحراف إجمالي معياري (0.55)، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الأنشطة المدرسية يفتقرون إلى المهارات الإدارية في جميع المجالات المحددة، علاوة على أنهم ليسوا متخصصين في مجال الأنشطة المدرسية.

2- تفاوت الاحتياجات لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية على مستوى

المجالات المحددة إذ حصل مجال : الاحتياجات في مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية ، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) ، وانحراف معياري (0.96) ، وبدلالة لفظية (كبيرة) ، يليه في المرتبة الثانية مجال : (الاحتياجات في مهارات التنظيم) ومجال (الاحتياجات في مهارات التخطيط) ، بمتوسط حسابي (3.92) ، وانحراف معياري (0.55 - 0.57) على التوالي، وبدلالة لفظية (كبيرة) ، بينما حصل مجال : الاحتياجات في مهارات الرقابة والتقييم ، على المرتبة الثالثة والاحيرة بمتوسط حسابي (3.90)

- ضعف احتياجات العاملين في مهارات الرقابة والتقويم لإدارة الأنشطة بسبب غياب الضوابط القانونية الملزمة، وعدم إشراكهم في عملية الرقابة والتقويم، والمركزية المعتمدة في هذا المجال.

وللاطلاع على نتائج كل مجال من مجالات آداه البحث تفصيلاً استخدم الباحثان أيضاً التحليل الإحصائي المناسب لكل مجال على حدة، وسوف يتم عرضها بحسب ترتيب متوسطها الحسابي كما جاء ذكره آنفاً وعلى النحو الآتي:

1- الاحتياجات التدريبية في مهارات

التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية في

مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.

الترتيب حسب الأداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	التهيئة والتحصير لتخطيط الأنشطة المدرسية	1	4.12	0.89	كبيرة جدا
11	ربط الأنشطة الصفية بالأنشطة اللاصفية في المواد الدراسية.	2	4.07	0.94	كبيرة
3	تصميم وصياغة رؤية ورسالة الأنشطة المدرسية.	3	3.99	0.91	كبيرة
5	توظيف الأنشطة في اكتشاف وتنمية معارف ومهارات التلاميذ والمعلمين لموهبين	3	3.98	1.03	كبيرة
2	تحليل وتقييم مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية للأنشطة المدرسية وفق الأساليب العلمية.	4	3.97	0.83	كبيرة
4	الخطط السنوية والشهرية والأسبوعية للأنشطة المدرسية	5	3.95	0.91	كبيرة
3	صياغة أهداف سلوكية واضحة للأنشطة المدرسية في ضوء رؤيتها ورسالتها	6	3.94	0.94	كبيرة

الترتيب حسب الأداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
14	جوانب الاستفادة من التجارب الحديثة في إعداد خطط الأنشطة المدرسية	7	3.94	0.95	كبيرة
10	برامج زمنية واضحة لتنفيذ الأنشطة المدرسية في ضوء الخطط المرسومة لها.	8	3.93	0.92	كبيرة
19	استشراف الأنشطة المدرسية المستقبلية التي تتطلبها العملية التعليمية	9	3.91	0.57	كبيرة
16	تصميم خطط لموازنة تنفيذ الأنشطة المدرسية	10	3.92	0.84	كبيرة
17	الوائح المنظمة الخاصة بالأنشطة المدرسية	11	3.92	0.84	كبيرة
18	الأدلة الإجرائية والارشادية الأنشطة المدرسية	12	3.91	0.92	كبيرة
6	استشراف المعارف والمهارات التي يحتاج إليها التلاميذ في الأنشطة المدرسية	13	3.91	0.81	كبيرة
9	تشخيص وتحليل المشكلات التي تواجه التلاميذ ومعالجتها من خلال الأنشطة المدرسية	14	3.90	0.85	كبيرة
15	تنوع مصادر تمويل ذاتية للأنشطة المدرسية	15	3.90	0.88	كبيرة
12	ربط الأنشطة المدرسية بالمناسبات الدينية والوطنية ومعالجة القضايا الاجتماعية	16	3.88	0.93	كبيرة
13	ترجمة المعارف النظرية في المناهج الدراسية إلى أنشطة تعليمية	17	3.85	0.93	كبيرة
8	توزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات للتلاميذ بكافة المجالات المشاركين فيها	18	3.85	0.96	كبيرة
7	مهارات إشراك التلاميذ في عملية التخطيط للأنشطة المدرسية	19	3.57	1.00	كبيرة
	المتوسط إجمالي المجال		3.92	0.56	كبيرة

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:
1- أن الاحتياجات التدريبية في مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين

متخصصين في مجال إدارة الأنشطة والتخطيط لها، وبالتالي فإنهم يحتاجون لتنمية مهاراتهم في هذه المؤشرات التخطيطية، فضلاً عن عدم إشراكهم التخطيط لجميع الأنشطة بسبب المركزية المعتمدة في إدارة الأنشطة المدرسية بمكتب التربية والتعليم.

- **المستوى الثالث:** أن الاحتياجات في المهارات والتي تحمل الأرقام (7، 8، 12، 13) والموضحة بدرجة كبيرة في الجدول وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.57 - 3.88) وبانحراف معياري تراوح بين (0.93 - 1.00) على التوالي ويعزى ذلك إلى أن العاملين قد اكتسبوا الحد الأدنى من المهارات في تلك الاحتياجات خلال عملية تنفيذ الأنشطة سواءً من خلال خبرتهم في عملية التدريس أو المهام التي يمارسونها والمحددة لهم.

2- الاحتياجات التدريبية في مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية:

بدرجة كبيرة، إذ حصل على متوسط حسابي إجمالي (3.92)، وانحراف معياري إجمالي (0.57).

2- تفاوت الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية للعاملين وفق ثلاثة مستويات:

- **المستوى الأول:** أن الاحتياجات التي تحمل الأرقام (1، 11) والموضحة في الجدول بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.07، 4.12) على التوالي وانحراف معياري (0.89، 0.94) على التوالي ويعزى ذلك إلى الضعف الشديد في معارف ومهارات العاملين بعملية إعداد الخطط المدرسية والربط بين الأنشطة الصفية واللاصفية.

- **المستوى الثاني:** أن الاجتياحات، التي تحمل الأرقام (2، 3، 4، 5، 6، 9، 10، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20). والموضحة في الجدول بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.90 - 3.99) وبانحراف معياري تراوح بين (0.83 - 1.03) على التوالي، ويعزى ذلك إلى أن جميع العاملين في الأنشطة المدرسية غير

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية في مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.

الترتيب حسب الاداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	إجراءات تنفيذ الخطط المرسومة للأنشطة المدرسية	1	4.20	0.76	كبيرة
9	توزيع تنفيذ الأنشطة بين العاملين والتلاميذ والمعلمين وفق معايير الكفاءة والموهبة،... إلخ	2	4.12	0.99	كبيرة
3	عملية توصيف المهام والأدوار والمسؤوليات بين العاملين في الأنشطة المدرسية	3	4.05	0.78	كبيرة

الترتيب حسب الاداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
5	ترسيخ الشراكة بين جميع العاملين في تنفيذ الأنشطة المدرسية	4	4.03	0.91	كبيرة
11	تنفيذ الأنشطة التي تساعد على اكتشاف التلاميذ الموهوبين في كافة المواد الدراسية	5	3.98	1.03	كبيرة
14	التنسيق في تنفيذ الأنشطة بين المدارس المختلفة بهدف الاستفادة من الخبرات وترسيخ التعاون بينها.	6	3.95	0.88	كبيرة
15	استخدام وتوظيف الأنشطة في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتلاميذ والعاملين في المدرسة	7	3.95	0.92	كبيرة
16	تنظيم إدارة الوقت في تنفيذ الأنشطة المدرسية	8	3.95	1.08	كبيرة
6	إجراءات توظيف الأنشطة المدرسية في حل المشكلات التي تواجه التلاميذ بطيئين التعلم في مختلف المواد الدراسية.	9	3.94	0.89	كبيرة
2	الهيكل التنظيمية لتنفيذ الأنشطة المدرسية	10	3.93	0.88	كبيرة
7	ترسيخ الشراكة مع المجتمع المحلي في دعم وتنفيذ الأنشطة المدرسية.	11	3.91	0.90	كبيرة
4	استخدام وتوظيف التقنيات التكنولوجية في تنظيم وتنفيذ الأنشطة المدرسية	12	3.87	0.93	كبيرة
12	توظيف الأنشطة المدرسية في كيفية تنفيذ إجراءات تطبيق النظم والقواعد والتشريعات التربوية في إدارة الأنشطة	13	3.85	0.90	كبيرة
13	توظيف الأنشطة المدرسية في حل المشكلات ومتطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة والأحداث الجارية بالمجتمع.	14	3.85	0.85	كبيرة
17	توظيف أسلوب إعادة الهندسة في إجراءات تنفيذ الأنشطة المدرسية	15	3.83	0.972	كبيرة
10	إجراءات تنفيذ جوانب الاستفادة من التجارب المعاصرة في تنفيذ الأنشطة المدرسية	16	3.78	0.94	كبيرة
8	التنسيق مع المعنيين والمختصين في توظيف المعارف بالمنهج الدراسي خلال صياغة الأنشطة الصفية واللاصفية بمختلف المواد الدراسية	17	3.77	0.97	كبيرة
18	توظيف أساليب إجراءات معالجة الضغوط خلال تنفيذ الأنشطة المدرسية.	18	3.65	0.917	كبيرة
	المتوسط إجمالي المجال		3.92	0.55	كبيرة

حسابي إجمالي (3.92)، وانحراف معياري

يتضح من الجدول السابق

إجمالي (0.55)، وبدلالة لفظية (كبيرة).

1- أن الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمهارات

2- تفاوت الاحتياجات في مهارات التنظيم

التنظيم في إدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين

لإدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين بمؤسسات

بدرجة كبيرة، إذ حصل المجال على متوسط

18،) والموضحة في الجدول و بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بين (3.65 - 3.98) و بانحراف معياري بين (0.88 - 1.08) ويعزى ذلك الى العديد من الاسباب منها ضعف توفر المعارف والمعارف في عملية التنظيم للأنشطة المدرسية لجميع العاملين ، وغياب برامج التنمية المهنية لهؤلاء العاملين في الأنشطة المدرسية ، وكذلك غياب توفر العاملين المتخصصين في مجالات تنظيم الأنشطة المدرسية بسبب هيمنة السياسة السائدة على إدارة الأنشطة بمكتب التربية والتعليم من قبل القيادات المسؤولة عن العملية التعليمية بالمحافظة.

3- الاحتياجات التدريبية في مهارات

الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية:

جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية في

مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.

الترتيب حسب الاداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	توعية العاملين بأهمية تنفيذ الخطط والبرامج للأنشطة المدرسية وبما يحقق أهداف العملية والتعليمية	1	4.31	0.92	كبيرة
9	توجيه الأنشطة لتنمية العلاقات الإنسانية لدى التلاميذ والمعلمين والعاملين.	2	4.08	0.99	كبيرة
10	توجيه الأنشطة وترسيخ العمل الجماعي لدى التلاميذ والمعلمين والعاملين وبما يسهم في تشكيل الجوانب الوجدانية والفكرية والثقافية لديهم.	3	4.05	0.93	كبيرة
7	توظيف الأنشطة في تنمية قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى التلاميذ والعاملين والمعلمين	4	4.03	0.99	كبيرة
13	توجيه الأنشطة لتشجيع التلاميذ والمعلمين على إبراز مواهبهم الفنية ومهاراتهم الحياتية.	5	4.02	0.98	كبيرة
2	توجيه المعلمين إلى كيفية توظيف وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية بكافة المواد التدريسية	6	4.01	0.85	كبيرة

التعليم العام بمحافظة إب، وبدرجة كبيرة على وفق مستويين هما:

- **المستوى الأول:** أن الاحتياجات في المهارات التي تحمل الأرقام (1، 3، 5، 9) الموضحة في الجدول وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.03 - 4.2) وانحراف معياري تراوح بين (0.76 - 0.99) على التوالي ويعزى ذلك الى غياب توفر تلك المهارات لدى العاملين في إدارة الأنشطة التي تساعدهم على عملية التنظيم لها وعدم توفر البرامج والدورات التدريبية تحقق تلك الاحتياجات لديهم.

- **المستوى الثاني:** أن الاحتياجات في المهارات التي تحمل الأرقام (2، 4، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17،

الترتيب حسب الإداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
3	ترسيخ دور الأنشطة في تنمية الحس الجمالي والتذوق الفني لدى المعلمين والتلاميذ والعاملين في المدارس	7	3.99	0.79	كبيرة
8	توجيه الأنشطة لترسيخ مبدأ الشفافية والقيم الأخلاقية لدى التلاميذ والمعلمين والعاملين.	8	3.94	1.02	كبيرة
5	توظيف التقنيات الإلكترونية والمعلوماتية والاتصالية الحديثة في الإشراف والتوجيه بهدف رفع مستوى الأداء للأنشطة المدرسية	9	3.92	0.96	كبيرة
12	إيجاد مناخ تنظيمي يساعد المعلمين والتلاميذ للاستفادة من الأنشطة المدرسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدارس.	10	3.91	1.00	كبيرة
11	توظيف الأنشطة في اكتشاف وتنمية نماذج القيادة لدى التلاميذ والمعلمين والعاملين.	11	3.86	1.01	كبيرة
4	تنفيذ البرنامج الزمني لخطط الأنشطة وفق معايير منها مراعاة الفترات المناسبة التي سيكون لها أثر إيجابي نحو الفئات المستهدفة بالنشاط	12	3.83	0.89	كبيرة
6	توظيف الأنشطة في تنمية قيم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية لدى التلاميذ والمعلمين والعاملين في كافة الأنشطة المدرسية	13	3.79	0.98	كبيرة
14	توظيف الاستراتيجيات الحديثة في معالجة الصراعات بين العاملين خلال تنفيذ الأنشطة المدرسية	14	3.71	1.00	كبيرة
	المتوسط إجمالي المجال		3.73	0.92	كبيرة

- **المستوى الأول:** أن الاحتياجات في

المهارة التي تحمل الأرقام (1) والموضحة في الجدول وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.92) ويعزى ذلك الى غياب البرامج التوعوية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بأهمية الخطط والبرامج والأنشطة وعمليات تنفيذها بسبب غياب الرؤية التربوية للأنشطة ودورها في رفع العملية التعليمية.

- **المستوى الثاني:** أن الاجتياحات، التي تحمل الأرقام (2، 7، 9، 10، 13). والموضحة

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

1- أن الاحتياجات التدريبية في مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين حاصل بدرجة كبيرة، إذ حصل المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.96)، وانحراف معياري إجمالي (0.66).

2- تفاوت الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية للعاملين وفق ثلاثة مستويات:

وبانحراف معياري بين (0.79 - 1.02) على التوالي ويعزى ذلك الى التدني الشديد في معارف ومهارات العاملين في إدارة الأنشطة نحو تنفيذ تلك المهارات ، ورغبتهم الكبيرة في تنمية احتياجاتهم التدريبية في هذه المهارات، فضلاً عن أن جميع العاملين لا يمتلكون القدرة على عملية الإشراف والتوجيه لجميع الأنشطة المدرسية بسبب غياب توفر سياسة واضحة في عملية توزيع العاملين على أداء الوظائف وفق معايير وشروط واضحة تخدم العملية التعليمية.

3- الاحتياجات التدريبية في مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية:

في الجدول بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.01- 4.08) وبانحراف معياري بين (0.85 - 1.00) على التوالي، ويعزى ذلك غياب ترسيخ عملية توجيه العاملين في تنفيذ الأنشطة المدرسية لجميع المواد الدراسية، وغياب إشراكهم في عملية الإشراف على تنفيذها بسبب هيمنة القيادات في مكتب التربية والتعليم على الإشراف على تنفيذ الأنشطة وبما يحقق توجهاتهم السياسية.

- **المستوى الثالث** : أن الاحتياجات في المهارات والتي تحمل الأرقام (3، 4، 5، 6، 8، 11، 12، 14) والموضحة في الجدول وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بين (3.71 - 3.99)

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية في مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.

ترتيب حسب الاداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	إجراءات تنفيذ الخطط للأنشطة المدرسية قبل وأثناء وبعد تنفيذها بشكل مستمر .	1	4.10	0.96	كبيرة
2	مشاركة التلاميذ والمعلمين في تنفيذ الأنشطة المدرسية وفق المعايير المرسومة لها بشكل مستمر	2	4.06	0.96	كبيرة
13	الأساليب العلمية في قياس فاعلية الأنشطة المدرسية.	3	4.01	0.94	كبيرة
4	الأنشطة المدرسية وفق الأهداف المخطط لها وبشكل مستمر	4	3.99	1.00	كبيرة
12	اكتشاف الانحرافات التي تواجه إدارة الأنشطة المدرسية والإجراءات التي تم القيام بها.	5	3.99	0.98	كبيرة
4	الأنشطة الصفية واللاصفية من قبل المعلمين التي تترجم المناهج الدراسية في المواد المختلفة.	6	3.90	1.00	كبيرة
11	توظيف الأساليب الحديثة في المراجعة والمتابعة والرقابة لأداء الأنشطة المدرسية	7	3.90	0.99	كبيرة

ترتيب حسب الاداة	الاحتياجات	ترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
6	المعايير العلمية في عملية المراجعة والمتابعة والرقابة والتقييم للأنشطة في المواد التدريسية.	8	3.88	0.99	كبيرة
8	الدراسات التقييمية الهادفة لتطوير دور الأنشطة المدرسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.	9	3.88	1.14	كبيرة
10	استخدام وتوظيف أساليب التغذية الراجعة للأنشطة المدرسية	10	3.85	0.99	كبيرة
9	نتائج الدراسات التقييمية في إعداد الخطط للأنشطة المدرسية خلال الأعوام القادمة	11	3.83	1.02	كبيرة
5	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب للعاملين في تنفيذ الأنشطة المدرسية.	12	3.69	1.06	كبيرة
7	البرنامج الزمني لسير المراجعة والرقابة والتقييم لتنفيذ الأنشطة المدرسية.	13	3.65	0.99	كبيرة
	المتوسط العام للمجال		3.90	0.76	كبيرة

الأنشطة لتلك المهارات وغياب الخطط لإشراكهم في عملية التقييم، وبسبب عدم الثقة بهم من قبل القائمين على الأنشطة التعليمية في مؤسسات التعليم العام.

- **المستوى الثاني:** أن الاحتياجات في المهارات التي تحمل الأرقام (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12) والموضحة في الجدول وبمتوسط حسابي بين (3.65 - 3.99) وانحراف معياري بين (0.98 - 1.06) على التوالي ويعزى ذلك الى ارتفاع الاحتياجات في هذه المهارات لدى العاملين بسبب عدم امتلاكهم لها كونهم ليسوا متخصصين في مجال الرقابة والتقييم للأنشطة، فضلاً عن غياب الرؤية لإشراكهم في هذه العملية.

يتضح من الجدول السابق رقم (12)

1- ان الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمهارات الرقابة والتقييم في إدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين بدرجة كبيرة، إذ حصل المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.90)، وانحراف معياري إجمالي (0.76)، وبدلالة لفظية (كبيرة).
2- تفاوت مستوى الاحتياجات في مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب، وبدرجة كبيرة على وفق مستويين هما:

- **المستوى الأول:** أن الاحتياجات في المهارات التي تحمل الأرقام (1، 2، 13) الموضحة في الجدول وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.10 - 4.08) على التوالي وانحراف معياري تراوح بين (0.96 - 0.96 - 0.94) على التوالي ويعزى ذلك الى عدم حاجة العاملين في إدارة

استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - أناث).

استخدم الباحثان اختبار (T_Test) لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسط إجابات أفراد العينة على التعرف على استجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المنطقة الجنس (ذكور - أناث) والجدول (13) يوضح ذلك:

ثانياً: عرض نتائج الفروق بحسب متغيرات البحث:

- لتحقيق هدف البحث المتمثل في هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي)، فإن الباحثين تحققوا من ذلك، وكما يلي:

أ- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك بين

جدول (13): نتائج اختبار (t-test) للفروق بين استجابات افراد عينة نحو الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير النوع (ذكور - أناث)

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة الجغرافية	المجال
لا توجد فروق	0.205	84	-1.276	0.56376	3.8782	67	ذكر	مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية
				0.58050	4.0665	19	انثى	
لا توجد فروق	0.684	84	-0.408	0.55588	3.9096	67	ذكر	مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية
				0.52389	3.9678	19	انثى	
لا توجد فروق	0.687	84	-0.404	0.66323	3.9456	67	ذكر	مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية
				0.65230	4.0150	19	انثى	
لا توجد فروق	0.170	84	-1.383	0.79275	3.8416	67	ذكر	مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية
				0.60426	4.1134	19	انثى	
لا توجد فروق	0.325	84	-0.989	0.57717	3.8944	67	ذكر	متوسط الاجمالي العام
				0.46	4.0370	19	انثى	

العينة نحو الإجمالي العام للمجالات تعزى لمتغير الجنس (ذكور - أناث)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (0.05) وأقل

يتضح من الجدول السابق رقم (13) ما يأتي:
1- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد

التي يعملون بها مما يتطلب ضرورة تنمية مهارتهم المحددة.

ب- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص (تربوي - غير تربوي).

استخدم الباحثان اختبار (T_Test) لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسط إجابات أفراد العينة على التعرف على استجابات أفراد عينة البحث نحو الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المنطقة التخصص (تربوي- غير تربوي) والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): نتائج اختبار (t-test) للفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير التخصص (تربوي - غير تربوي)

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة	تربوي	74	3.899	0.585	-0.841	84	0.403	لا توجد فروق
	غير تربوي	12	4.0482	0.462				
مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة	تربوي	74	3.9092	0.531	-0.559	84	0.578	لا توجد فروق
	غير تربوي	12	4.0046	0.656				
مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة	تربوي	74	3.9411	0.656	-0.693	84	0.490	لا توجد فروق
	غير تربوي	12	4.0833	0.685				
مهارات الرقابة والتقييم لإدارة	تربوي	74	3.8846	0.773	-0.512	84	0.610	لا توجد فروق
	غير تربوي	12	4.0064	0.7				
المتوسط الاجمالي العام	تربوي	74	3.9082	0.553	-0.734	84	0.465	لا توجد فروق
	غير تربوي	12	4.0352	0.575				

يتضح من الجدول السابق رقم (14) ما يأتي:

1- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد

الأنشطة المدرسية لكافة المجالات، بالإضافة إلى أنهم يدركون أنهم ليسوا متخصصين في مجال الأنشطة التي يعملون بها مما يتطلب ضرورة تنمية مهاراتهم المحددة.

د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One-way-Anova) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسط إجابات أفراد العينة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova) للفروق بين استجابات أفراد العينة نحو

الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	0.525	2	0.262	0.806	0.450	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	27.041	83	0.326			
	المجموع	27.566	85				
مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	1.089	2	0.545	1.860	0.162	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	24.295	83	0.293			
	المجموع	25.384	85				
مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	2.250	2	1.125	2.705	0.073	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	34.512	83	0.416			
	المجموع	36.762	85				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	1.894	2	0.947	1.664	0.196	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47.249	83	0.569			
	المجموع	49.144	85				
متوسط الاجمالي العام	بين المجموعات	1.141	2	0.571	1.894	0.157	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	25.007	83	0.301			
	المجموع	26.148	85				

الأنشطة التي يعملون بها مما يتطلب ضرورة تنمية مهارتهم المحددة.

هـ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One-way-Anova) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسط إجابات أفراد العينة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة الأنشطة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المركز الوظيفي والجدول (16) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول رقم (15) ما يأتي:

1- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد العينة نحو الإجمالي العام للمجالات تعزى لمتغير المؤهل (-)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (0.05) وأقل من قيمة (F) المحددة ب (1.894) ومستوى دلالة بلغت (0.157)، ويعزى ذلك الى حدة ارتفاع احتياجات العاملين في مهارات إدارة الأنشطة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد العينة نحو الإجمالي العام للمجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيمة (F) بين ($0.806 - 2.705$) ومستوى دلالة تراوحت بين ($0.073 - 0.450$)، ويعزى ذلك الى أن جميع أفراد العينة بمختلف مؤهلاتهم العلمية لديهم احتياجات كبيرة في تنمية مهاراتهم، في إدارة الأنشطة المدرسية لجميع المجالات، علاوة على أنهم يدركون أنهم ليسوا متخصصين في مجال

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين استجابات افراد العينة نحو الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مهارات الإشراف والتوجيه لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	2.481	5	0.496	1.582	0.175	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	25.086	80	0.314			
	المجموع	27.566	85				
مهارات التنظيم لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	1.986	5	0.397	1.358	0.249	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	23.399	80	0.292			
	المجموع	25.384	85				
مهارات التخطيط لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	2.256	5	0.451	1.046	0.397	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	34.506	80	0.431			
	المجموع	36.762	85				
مهارات الرقابة والتقييم لإدارة الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	4.685	5	0.937	1.686	0.147	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	44.458	80	0.556			
	المجموع	49.144	85				
متوسط الإجمالي العام	بين المجموعات	2.448	5	0.490	1.653	0.156	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	23.700	80	0.296			
	المجموع	26.148	85				

دلالة بلغت (0.165)، ويعزى ذلك الى حدة ارتفاع احتياجات العاملين في مهارات إدارة الأنشطة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة إب.
2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين استجابات أفراد العينة نحو الإجمالي العام للمجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث تراوحت قيمة (F) بين

يتضح من الجدول السابق رقم (16) ما يأتي:
1- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين استجابات أفراد العينة نحو الإجمالي العام للمجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي (-)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (0.05) وأقل من قيمة (F) المحددة ب (1.653) ومستوى

في ضوء النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، التي توصل إليها البحث يقترح الباحثان ضرورة القيام بالدراسات والبحوث المكملة للبحث الحالي والمتمثلة بالآتي:

1. إجراء دراسة علمية تهدف إلى القيام ببناء البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين في الأنشطة المدرسية في مؤسسات التعليم العام.
2. إجراء دراسة علمية تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات العاملين في الأنشطة المدرسية في المجالس الطلابية بمدارس التعليم العام بمحافظة اب.
3. إجراء دراسة علمية تهدف إلى دور المشاركة المجتمعية والعاملين في الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم التطرق إليها في هذا البحث.

قائمة المراجع:

1. أبو الشيخ، مصطفى (1992). تقويم الحاجات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2. إدريس، محمد ناجي يحيى، (2001) م، تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية في ديوان عام الوزارة ومكاتب التربية التابعة لها باستخدام أسلوب النظم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

(1.046- 1.686) ومستوى دلالة تراوحت بين (0.147 - 0.249)، ويعزى ذلك إلى أن جميع أفراد العينة لديهم احتياجات كبيرة في تنمية مهاراتهم، في إدارة الأنشطة المدرسية لكافة المجالات، فضلاً عن أنهم يدركون أنهم ليسوا متخصصين في مجال الأنشطة التي يعملون بها مما يتطلب ضرورة تنمية مهاراتهم المحددة.

التوصيات:

1. ضرورة القيام ببحوث علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مكاتب التربية والتعليم في محافظات ومديريات الجمهورية اليمنية
2. تدريب العاملين في الإدارة المدرسية سواءً في ديوان عام الوزارة أو مكاتب التربية بالمحافظات على المهارات الإدارية بشكل عام.
3. إعداد الآليات والأساليب العلمية التي تساعد على ربط الأنشطة المدرسية وإدارتها بالجانب المعرفية النظرية بجميع المواد الدراسية وبما يواكب التوجهات النظرية والتربوية الحديثة.
4. إعادة النظر في توزيع العاملين بإدارة الأنشطة المدرسية بجميع مؤسسات التعليم بالمحافظة بعد اكتسابهم للمعارف والمهارات التدريبية وبما يساهم في تفعيل الأنشطة المدرسية بمؤسسات التعليم العام.
5. التنسيق مع كلية التربية بجامعة إب ومعاهد إعداد وتأهيل المعلمين لفتح البرامج التخصصية في إعداد وتأهيل العاملين في الأنشطة المدرسية.

المقترحات:

3. الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2006-2015). الجمهورية اليمنية.
4. بركات، سمير حسنين. وآخرون، (2015م). بحث مستل من أطروحة دكتوراه بعنوان: "واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج2، أبريل/2015م، صنعاء، الجمهورية اليمنية
5. الخطيب، أحمد العنيزي، عبد الله زامل، (2008)، تصميم البرامج التدريبية، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن
6. الخطيب، رداح (1995): تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونيو.
7. الدبسي، أحمد، وسوسن، العلان (2009)، واقع الأنشطة التربوية وأثرها على التحصيل الدراسي لتلاميذ الصف الرابع الأساسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا.
8. درة، عبد الهادي، (1991م): التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني.
9. درة، عمر (2009) مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
10. الدميني، جلال احمد ناجي، (2006)، الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
11. الرحامي، محمد احمد. (2017). تصور مقترح لتطوير إدارة الأنشطة المدرسية بمحافظة إب في ضوء الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية التربوي، الجمهورية اليمنية.
12. سالم، سالم عزيز. (2016). إدارة الأنشطة اللاصفية في مدارس الثانوية بمحافظة لحج الواقع والمتطلبات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
13. السكارنة، بلال خلف (2011) تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
14. شحاتة، حسن (2006)، النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
15. شريدة، هيام نجيب، (1994): الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
16. الشمسي، حليلة عبد الله عبدة، (2018م): تصور مقترح لتفعيل الأنشطة المدرسية بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة

- لقسم الأصول والإدارة، كلية التربية، جامعة تعز.
17. الصباغ، حمدي عبد العزيز (1994): برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة.
18. الصرن، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط2، دار الرضاء للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
19. الضرغامي أمين فؤاد، حلوه، علي محمود (2003): الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة.
20. الطعاني، حسن أحمد (2002م). التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق.
21. عبد الهادي درة (1991): التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني.
22. عبد الحميد، الآء، (2007) الأنشطة المدرسية ط1، اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان
23. عقيل، عبد الباسط وآخرون، (2008)، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية، مركز البحوث والتطوير التربوي، الجمهورية اليمنية.
24. الغامدي، رحمة بنت محمد العيفان (1426هـ). الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن. بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
25. الغامدي، عبد الله مغرم (1423هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. مجلة كليات المعلمين، 2 (2)، 34-113.
26. الفراجين، هادي أحمد، وأبوسل، موسى عبد الكريم (2008) الأنشطة والمهارات التعليمية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، الجزائر.
27. الفقيه، علي (2007) ومضات إبداع وامتاع في الأنشطة المدرسية، الرعد للكتب والمطبوعات، صنعاء والجمهورية اليمنية.
28. القريوتي، موسى قاسم، مبارك، علي خضر (2006): أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3.
29. الملا، أحمد (2001): النشاط المدرسي وسبل تطويره في مدارسنا، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع للجمعية السعودية

- المقدم للدورة 48 للمؤتمر الدولي للتربية المنعقد في جنيف من 25-28 نوفمبر 2008.
38. وزارة التربية والتعليم، (2016): نبذه شاملة عن الموازنات والمنح المالية للإدارة العامة للأنشطة المدرسية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
39. Dale, E.: Education or training, Programmed learning & educational technology, vol. 22, no. 1., feb.,1985, p21.
40. John. (2002). Training Requires Of special School Administrators in Pondicherry Region", Dissertation Abstracts International Vol.54, No. 07, p. 2421-A.
41. Kask. K. M., (1991). Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in Ohio (Doctoral dissertation, the Ohio state university, 1990). Dissertation abstracts international, 51(9),2244A
42. Marshall, J.C & Caldwell, S.: How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development pro-
- لعلوم التربية والنفسية جستن 1-3 مايو 2001م جامعة الملك سعود، السعودية.
30. النجادي، عبد العزيز راشد (1423هـ). الحاجات التدريبية لمعلمي التربية الفنية في المرحلة المتوسطة. مجلة جامعة الملك سعود، 15، 797-836.
31. نصر الله، عمر، (2000م): النشاط المدرسي والتعليم، مجلة الرسالة العدد (9)، المعهد الأكاديمي لتدريب المعلمين العرب، كلية بيت بيرل.
32. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (2006)، الخطة الخمسية الثالثة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، صنعاء اليمن.
33. وزارة التربية والتعليم (2002): مسودة لائحة النشاط المدرسي، صنعاء، اليمن.
34. وزارة التربية والتعليم (2013): تقرير اللقاء التشاوري لمناقشة وتقويم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي والتعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم، صنعاء، اليمن.
35. وزارة التربية والتعليم (2014): تقرير اللجنة الوطنية للتعليم للجميع، صنعاء الجمهورية اليمنية.
36. وزارة التربية والتعليم، (2004م): دليل المشارك لتدريس الإدارة المدرسية، الجزء الأول
37. وزارة التربية والتعليم، (2008): التقرير الوطني لتطوير التعليم في الجمهورية اليمنية،

(ERIC Digests series No p 037-150) from educational resources information center.

grams. NASSAP Pullet in, no.15.,1984. p.17.

43. Pfau, R.H, (1997). Determining The Training Requires of School Administrators in Uganda