

## تطوير عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية

إعداد: د/ محمد ولد آده

أستاذ بالمدرسة العليا للأساتذة والمفتشين  
انواكشوط

### مقدمة

يعيش عالمنا المعاصر مرحلة تاريخية متميزة هي نتاج الثورة العلمية والإنجازات التقنية والثورة المتسارعة في مجال الاتصالات، والتي أوجدت مفهوم القرية الكونية؛ ولئن كانت هذه المتغيرات الجديدة مكنت من زيادة الإنتاج، وتدفق المعلومات فإنها طرحت تحديات كبيرة انعكست على جميع أوجه الحياة المعاصرة اجتماعية كانت أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، لعل من أبرزها إشكالية التعايش والتنافس والتكامل ما بين العامل البشري والألكترونيات الدقيقة المتدفقة.

وفي ظل هذا الظرف العالمي الجديد تبدو عمليتا التعليم والتعلم ذات أهمية خاصة بوصفهما مظهرا للتواصل بين الأجيال تكتسب من خلالها المعارف والخبرات والمهارات، ولذلك تبرز الحاجة إلى إعداد وتكوين قيادات مدرسية قادرة على إدارة المؤسسات المدرسية المعاصرة بفاعلية وكفاءة، حيث تعتبر المدرسة مركزا لإعداد جيل قادر على التعاطي الإيجابي مع متغيرات الحياة والواقع والمجتمع. ونظرا لجسامة المسؤولية المناطة بالقيادات المدرسية، وطبيعة البيئة المدرسية المعاصرة فإن الحاجة تبدو ملحة في إعطاء عناية متميزة بتدريب هذه القيادات تدريبا مستمرا بناء على احتياجاتهم التدريبية التي تخدم مهامهم وواجباتهم.

ويعتبر التدريب من أبرز الوسائل لإعداد وتأهيل القوى البشرية، حيث يسعى إلى إحداث التغييرات المطلوبة في سلوك واتجاهات الأفراد بهدف تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لشغل الوظائف المختلفة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية لديهم، ولذلك تبرز الحاجة أكثر إلحاحا في تكوين وتدريب القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم الثانوي العام، ونظرا لحساسية هذه المرحلة تتضاعف المسؤولية التربوية الواقعة على القيادات الإدارية والتربوية لمدارس التعليم الثانوي من مديرين وأساتذة بنفس القدر الذي يتضاعف حجم المعارف المطلوب اكتسابها عبر المناهج التعليمية المقررة حتى تستطيع أن تسهم بشكل فعال في جعل المدرسة الثانوية تتحمل رسالتها، وتحقق أهدافها.

فالعملية التعليمية تحتاج إلى قيادات تربوية وإدارية ترسم سياستها، وتضع خططها، وتقوم بعمليات الإشراف والتنفيذ والتقويم، ومهما بذل من جهد ومال في إعداد المناهج، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية فإن مدير المدرسة يظل العامل الرئيس المؤثر في نجاح أو فشل عملية التعليم، وهو محور التواصل بين مختلف أطراف العملية التعليمية من أساتذة وطلاب وأولياء أمور. ولا بد لكي تنتج عملية التدريب قيادات ناجحة من تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع برامج تدريبية تلبى تلك الاحتياجات، بحيث يتم التعرف على من يحتاج للتدريب، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة، وبدون هذه المحددات تكون عملية التدريب إضاعة للجهد والوقت والمال<sup>١</sup>.

وفي ظل الاختلالات التي يشكو منها واقع النظام التعليمي في موريتانيا، وهو واقع لم تفلح الإصلاحات المتكررة التي كان آخرها إصلاح ١٩٩٩ من اصلاحه، بل أنتج عدة أجيال مختلفة من حيث المناهج ولغة التعليم، واقع يتسم بالفجوة الكبيرة ما بين المطلوب والممكن، ما بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات سوق العمل. في ظل هذا الواقع نجد أنه لا مناص من النظر بجديّة إلى مسألة التدريب بصفة عامة، وتدريب القيادات الإدارية بصفة خاصة حتى يتمكن من سد الثغرات الحاصلة في النظام التعليمي؛

ويتأكد الأمر إذا ما أخذنا في الحسبان أنه لا يوجد حتى الآن تكوين أو تدريب أصلي لقيادات الإدارة التعليمية قبل ممارسة مهامهم؛ وأن الدورات التدريبية قليلة لا تفي بالغرض المنشود.

### مشكلة البحث وأسئلته

إن عملية تدريب القيادات الإدارية من أكثر القضايا المطروحة أهمية في مجال التربية والتعليم عموماً؛ وفي عالمنا العربي خصوصاً، حيث تبدو الفجوة كبيرة بين المناهج والكفاءات البشرية من جهة والواقع والمتغيرات العالمية والمعرفية التكنولوجية من جهة أخرى.

ومن هنا تتحدّد مشكلة الدراسة في تدريب مديري مؤسسات التعليم الثانوي العام في موريتانيا والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية من أجل تطوير قدراتهم وأدائهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) ما الأسس النظرية لعملية تدريب القيادات الإدارية التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- (٢) ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في موريتانيا؟
- (٣) ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بموريتانيا بناء على واقع التدريب والممارسة الوظيفية من وجهة نظرهم؟
- (٤) ما التصور المقترح لتطوير عملية تدريب مديري المدارس الثانوية بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

### أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف الدراسة في أربعة أهداف رئيسية:

- الوقوف على نظريات الفكر الإداري المعاصر حول تدريب القيادات والإفادة منها في تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في موريتانيا.
- رصد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا من خلال الدراسة الميدانية.
- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية.

### أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من كونها تساهم في رسم صورة واضحة عن واقع تدريب القيادات الإدارية للتعليم الثانوي بموريتانيا، وتضع كذلك تصوراً لتطوير عملية التدريب هذه حتى تلائم الواقع والاحتياجات، وبالتالي فهي بهذا المنظور تكشف للمسؤولين عن السياسة التعليمية الاختلالات القائمة في واقع تدريب القيادات الإدارية، وتضع بين أيديهم مقترحات عملية مستندة إلى الاحتياجات التدريبية الميدانية، وبذلك تساعد في وضع برامج تدريبية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي، وهو ما ينعكس على تطوير العملية التعليمية ككل.

### حدود البحث

يمكن تقسيم الحدود إلى أربعة أصناف هي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تشخيص الاحتياجات التدريبية المستقبلية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام بموريتانيا.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بموريتانيا

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بنواكشوط والداخل.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٦.

### منهج البحث وأدواته

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي، ولا يعني ذلك الوقوف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والتعبير عنها كميًا أو كفيًا، بل إنه يتجاوز ذلك إلى التفسير والتحليل والمقارنة من أجل الوصول للحقائق والأوضاع والظروف القائمة، أما أبرز الأدوات التي استعان بها الباحث فهي المقابلات والاستبانة، لما لها من دور مهم في جمع البيانات التي تفيد في التوصل إلى الصورة الصحيحة عن واقع عملية التدريب والاحتياجات المرغوبة من طرف الجمهور المستهدف وهم مديرو مدارس التعليم الثانوي العام في موريتانيا.

**مصطلحات البحث:** أبرز المصطلحات المتداولة في هذه الدراسة

### ١- التطوير (Development)

التطوير في اللغة من الفعل طور الشيء حوله من طور إلى طور، أي من حالة إلى حالة<sup>ii</sup>. وفي الاصطلاح ظهرت له تعريفات منها أنه: "تخطيط يستهدف إحراز تغييرات في الشيء المستهدف، وتقدير المدى الذي حدثت به هذه التغييرات".

أما التعريف الإجرائي المناسب للدراسة فهو إجراء التغييرات والتحسينات في تدريب مديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق أهدافه المنشودة على أكمل وجه، وبأقل جهد وتكلفة وفق الاحتياجات التدريبية المستقبلية لهم.

### ٢- التدريب (Training):

التدريب "إعداد الشخص للاستخدام والترقي، ومساعدته للإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمؤسسة وللمجتمع أكثر ما يمكن"<sup>iii</sup>. أو هو: "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال إمداد المدربين بالتعليم المناسب لاكتساب المهارات الضرورية لأداء وظائفهم"<sup>iv</sup>. ويعرّف كذلك بأنه جهود مقدّمة لتطوير الفئات المستهدفة في المعارف والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم<sup>v</sup>.

### ٣- الاحتياجات التدريبية (Training Needs):

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المتغيرات والتطورات التي يجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات المديرين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم الإدارية والفنية، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي الذي يساهم بدوره في تحسين العملية التعليمية"<sup>vi</sup>.

### خطوات البحث

بعد هذا الإطار العام يتناول البحث عملية تدريب القيادات الإدارية للتعليم الثانوي من حيث مفهوم وأساليب التدريب وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية ثم واقع تدريب هذه القيادات ليعرض بعد ذلك دراسة ميدانية تكشف عن الاحتياجات التدريبية ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطوير عملية تدريب القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم الثانوي بموريتانيا.

### المحور الأول: الأسس النظرية لعملية تدريب القيادات التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

يتناول البحث في هذا المحور مفهوم التدريب وأنواعه وأساليبه المتنوعة حسب نظريات الفكر الإداري المعاصر كما يعرض لأهداف التدريب وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي خاصة في الجانب الإداري.

### أولاً: مفهوم التدريب

تعرف معاجم المصطلحات الإدارية التدريب بأنه عبارة عن عملية تبادل لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يُعتقد أنها مفيدة لهم. كما يعرف بأنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"<sup>vii</sup>. أو هو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"<sup>viii</sup>. كذلك يُعرفه البعض على أنه: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل"<sup>ix</sup>.

ولمفهوم التدريب أثناء الخدمة ثلاثة جوانب هي<sup>x</sup>:

١. **المفهوم السلوكي:** فهو يركز على ما يحدث في بيئة العمل من سلوك وتفاعل وكيفية تحليل المواقف اليومية الإدارية بالنسبة للمديرين.
  ٢. **المفهوم العلاجي:** فهو يركز على تصحيح أخطاء برنامج الإعداد الأول قبل الالتحاق بالخدمة.
  ٣. **مفهوم النمو:** إذ يهدف زيادة النمو الذاتي لمجارات التطورات التربوية.
- فالتدريب أثناء الخدمة كما يعرفه باتريك هو: "وسيلة لتنمية الفرد في مهارات محددة وعادات واتجاهات إيجابية مطلوبة"<sup>xi</sup>.

ومع تعدد تعريفات التدريب بتنوع المفاهيم التي تنطلق منها يمكن أن نلاحظ أنها تلتقي في وصف التدريب بأنه عملية مقصودة مخطط لها ومستمرة لإعداد الفرد أو تطوير أدائه أو ترفيقه إلى مستوى مرغوب من الكفاءة.

### ثانياً: أهداف التدريب

يسعى التدريب إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية<sup>xii</sup>:

١. رفع المستوى التعليمي للقائمين على العملية التعليمية.
  ٢. تحقيق مبدأ استمرارية التعليم.
  ٣. مساعدة المديرين على اكتساب المعارف التربوية والتطبيق الإداري.
- ويمكن تقسيم أهداف تدريب مديري المدارس إلى نوعين:

#### النوع الأول: الأهداف الفنية: وأبرزها:

- ١- المساعدة على متابعة النمو المهني للمدرسين.
- ٢- متابعة التقدم في التحصيل الدراسي للطلاب.
- ٣- القدرة على تقويم الأداء الجماعي والفردى.
- ٤- استخدام الأساليب الحديثة في تخطيط البرامج الفنية بالمدرسة.

#### النوع الثاني: الأهداف الإدارية: وأبرزها:

١. تنمية المهارات الإدارية لدى المديرين.
٢. ترسيخ إدراك الأهداف التعليمية والتربوية.
٣. إعداد المتدرب لتولي وظائف ومهام جديدة.

### ثالثاً: أهمية التدريب

يتزايد الاهتمام الذي توليه مختلف الحكومات والمنظمات للتدريب نظراً لتأثيره المباشر في رفع الإنتاجية وتطوير الأداء، وهناك العديد من الفوائد التي قدمها الباحثون المهتمون بعملية التدريب، من بينها "زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي حيث إن إكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية في الإنتاج"<sup>xiii</sup>.

فالتدريب "إحدى وسائل الحفاظ على الأداء المتميز للعاملين، ومسايرة متطلبات السوق، وهو من وسائل تحقيق رضا العاملين والعملاء"<sup>xiv</sup>. ومن فوائده تحسين نوعية الأداء، وتقليل الأخطاء، وإطلاق الطاقات الفكرية لدى الموظفين، ورفع الروح المعنوية لهم<sup>xv</sup>.

وباعتبار الجهة المستفيدة من التدريب يمكن تصنيف أهمية التدريب حسب مستويين هما<sup>xvi</sup>:

#### المستوى الأول: أهمية التدريب بالنسبة للموظف، وتتلخص في:

- ١- تعريفه بما هو جديد وتعميق تجربته.
- ٢- زيادة رضاه عن العمل والمنظمة.
- ٣- زيادة الدافعية للعمل والحد من الضغوط.
- ٤- زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

٥- إعداده للتقدم للترقية فى المناصب الأعلى

**المستوى الثانى:** أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة، وتمثل فى:

- ١- تنمية مهارات العمل الجماعى واستثمار الموارد المتاحة.
- ٢- القدرة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة.
- ٣- التقليل من مدة تعلم الموظفين وتحسين مستوى أدائهم.
- ٤- تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- التغلب على المشاكل كالبطء فى الإنتاج والغياب وحوادث العمل.
- ٦- اختزال بعض التكاليف من خلال تدريب الكوادر البشرية داخل المنظمة للاستغناء عن جلب موظفين من خارجها.

#### رابعاً: أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب طرقه المتنوعة التى تستعملها المنظمات، وسيعرض البحث أبرز هذه الأساليب وأكثرها استعمالاً:

١. **المحاضرة:** من أقدم أساليب التدريب، وهى عملية اتصال بين مدرب ومجموعة من الأفراد يتم خلالها تقديم بعض الأفكار والمعلومات حول موضوع سبق إعداده وتنظيمه<sup>xvii</sup>. ومن إيجابيات المحاضرة أنها أقل تكلفة؛ وأكثر رقابة ووضوحاً، ومن عيوبها غياب المشاركة والتفاعل الاجتماعى، إذ هى عملية اتصال من جانب واحد، وندرة اعتبار الفروق الفردية بين المتدربين<sup>xviii</sup>.
٢. **المناقشة والمناظرة:** تعنى تبادل المعلومات والآراء بين المدرب والمتدربين، وهى من أساليب المشاركة الجماعية، وهناك ثلاثة أنماط من المناقشة<sup>xix</sup>:

أ- المناقشة الحرة للانفتاح على موضوعات جديدة فى صورة ورش عمل.

ب- المناقشة المضبوطة جزئياً لتبادل الأفكار والمعلومات كنوع من المذاكرة.

ج- المناقشة المضبوطة تستخدم لتوجيه العمليات المعرفية.

وأسلوب المناقشة يتمتع بأهمية رئيسة فى حياة المنظمات المعاصرة باعتباره أحد المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل المتدربين، فتأتى قراراته أكثر موضوعية وقابلية للتنفيذ<sup>xx</sup>.

٣. **الندوة:** أسلوب حديث ذو طرفين، الأول مختصون يعرضون آراءهم حول موضوع ذي صلة باختصاصهم، والثانى مجموعة كبيرة من المستمعين المهتمين. ومن عيوب هذا الأسلوب ضعف التفاعل، بحيث لا يجد المستمعون المتدربون مجالاً كافياً للاشتراك والنقاش<sup>xxi</sup>.

٤. **تمثيل الأدوار:** حيث يتم تصميم المواقف التدريبية المناسبة للعب الأدوار بحيث يتم استثمار وتوظيف الخبرات والمهارات التى يمتلكها المتدربون<sup>xxii</sup>.

٥. **التفاعل الشخصى:** هو نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة<sup>xxiii</sup>.

٦. **الزيارات الميدانية:** تستخدم فى ربط النظرية بالتطبيق الفعلى، وإثارة اهتمام المتدرب وحثه على المشاركة فى المناقشة، وهى تزيد من إقبال المتدربين على برامج التدريب والاستفادة منها<sup>xxiv</sup>.

٧. **الرحلات الميدانية:** يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة، ولا بد من ربطها ببعض الأعمال والأحداث الجارية، ومن الأحسن التركيز على حاجة المتدرب للرحلة الميدانية<sup>xxv</sup>.

٨. **أسلوب اللجان:** تتكون اللجنة من مجموعة من المتدربين والمشرفين لمناقشة موضوع محدد فى جلسات وإعداد تقرير نهائى حوله<sup>xxvi</sup>.

٩. **حلقات البحث (الورشات):** تشبه اجتماع العمل، وتختلف أساليبها عن أسلوب الاستقصاء إلى أسلوب الحوار، وتحليل المشاهدات التى يعرضها كل عضو على حدة<sup>xxvii</sup>.

١٠. **المؤتمرات:** تستخدم عادة لمعالجة مشكلة معينة أو مشكلات، وتستمر عادة من يومين إلى خمسة أيام، وتتوزع فيها الأنشطة والمحاضرات والنقاشات وحلقات البحث<sup>xxviii</sup>.

١١. **التدريب عن بعد:** هو أحد الأساليب الحديثة التي تستفيد من التطور التكنولوجي في عالم الاتصال من خلال استخدام شبكة الانترنت، وهو يمكن المتدرب من الحصول على التدريب من أي بلد في العالم وفي أي وقت، كما يمكن من التحكم في بيئة التدريب، واختيار البرنامج والأسلوب الذي يتعلم من خلاله<sup>xxix</sup>.

وعموماً يمكن تصنيف أساليب التدريب إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي<sup>xxx</sup>:

- ١- أساليب تعتمد على الإخبار كالمحاضرة والمناقشة الجماعية والندوة.
- ٢- أساليب تعتمد على العرض كالأفلام عن طريق المحاكاة
- ٣- أساليب تعتمد على العمل مثل لعب الأدوار التطبيقية وورش العمل

#### خامساً: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية إلى أربعة أقسام<sup>xxxi</sup>:

**النوع الأول: التدريب من حيث احتياجات الموظفين** وينقسم إلى:

- ١- التدريب الذاتي إذ ينمي الموظف مهاراته بنفسه.
- ٢- التدريب الفردي وهو موجه إلى موظف واحد بهدف تنمية مهاراته.
- ٣- التدريب الجماعي يهدف إلى تنمية مهارات الموظفين بشكل جماعي.

**النوع الثاني: التدريب من حيث احتياجات المنظمة** وينقسم إلى:

- ١- التدريب التخصصي في مجال معين كالمجال الإداري مثلاً.
- ٢- التدريب القيادي ويشمل مستويات الإدارة الثلاثة الأولى والأوسط والأعلى.

**النوع الثالث: التدريب من حيث احتياجات العمل** وينقسم إلى:

- ١- التدريب قبل الخدمة ويغلب عليه الجانب النظري.
- ٢- التدريب التوجيهي بهدف تدريب الموظف على عمله ومهامه المسندة له.
- ٣- التدريب أثناء العمل ويتم فيه تطبيق ما هو نظري.

**النوع الرابع: التدريب من حيث احتياجات الدولة** وينقسم إلى:

١. التدريب الداخلي في مؤسسات الدولة.
٢. التدريب الخارجي خارج الدولة حيث تضطر الدول النامية إلى إرسال موظفيها للاستفادة من التجارب والخبرات المتاحة في الخارج.

#### سادساً: عناصر العملية التدريبية:

لكي يقود التدريب إلى نتائج فعّالة لا بد من التكامل والانسجام بين عناصر العملية التدريبية التي يمكن ترتيبها على النحو التالي<sup>xxxii</sup>:

تحديد أهداف التدريب و أنواعه وتصميم برامجه و أساليبه و تقويم البرامج التدريبية.

#### المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

يرى بعض الخبراء أن من أبرز العقبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية ندرة مراعاة الاحتياجات الفعلية في تصميم معظم البرامج التدريبية<sup>xxxiii</sup>. وهو ما يفرض تسليط الضوء على هذه الاحتياجات من حيث المفهوم والنظريات.

**أولاً: الإطار المفاهيمي للاحتياجات التدريبية.** ويوضحه البحث على النحو التالي:

#### ١. مفهوم الاحتياجات التدريبية Training Needs:

يُقصد بالاحتياج لغة الافتقار والنقص والحاجة. أمّا الاحتياجات التدريبية فيعرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية<sup>xxxiv</sup>.

وتتنوع الاحتياجات التدريبية إلى ثلاثة أنواع: الأول يتعلق بالمعارف (المعلومات) ببعض مجالات العمل، والثاني يتعلق بالمهارات والقدرات المتصلة بأساليب وطرق الأداء، والثالث يتعلق بتغيير السلوك<sup>xxxv</sup>.

## ٢. طرق تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية باتباع معايير معروفة للأداء تحدد مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع، كما يتم حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات، وقياسها قياساً عملياً<sup>xxxvi</sup>.

وعملية تحديد الاحتياجات مستمرة ومتجددة تبعا للتغيرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات القيادات الإدارية لمواجهة المشكلات والعقبات التي تعيق العمل وتحول دون تحقيق أهدافه. ويمكن توضيح النموذج العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الآتي<sup>xxxvii</sup>.

تحليل الموقف العام- تحليل السياسات والأهداف- تحليل نتائج المتابعة والتقويم - مقارنة أوصاف الوظائف - تحليل تقديرات الكفاءة ونتائج تقويم الأداء - تحليل المعلومات عن الأفراد - تحليل سجلات ومعلومات المؤسسة- تحليل مشكلات العمليات ومعوقات التنفيذ- تحليل الخطط طويلة الأجل للمؤسسة. وعلى ضوء هذا النموذج تتضح عملية التحليل والحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وهناك مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات مثل الملاحظة والاستقصاءات والاختبارات والمقابلة الشخصية<sup>xxxviii</sup>.

## ٣. أهمية وأهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تدريب مديري المدارس عملية مخططة تهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم بما يساهم في تحسين أدائهم في العمل وزيادة الإنتاجية في المدرسة، كما يعد التدريب وسيلة لنقل الخبرة في مجال المعرفة إذ يكسب المديرين الثقة بالنفس والعمل على تنمية السلوكيات والاتجاهات الجيدة في المدرسة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية ويقلل من التوتر الناتج عن نقص المعارف أو الخبرات<sup>xxxix</sup>.

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية ذا أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها؛ وذلك لكونه يعد عاملاً مؤثراً في رفع كفاءة العاملين، وتوجيه التدريب إلى الأهداف الصحيحة، وتوجيه الإمكانيات المتاحة إلى الاتجاه السليم والصحيح، وتجنب ضياع الجهد والمال والوقت<sup>xl</sup>.

أما أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية فيمكن تلخيصها في سدّ الفجوة في الأداء الحالي لشاغل الوظيفة من خلال برامج وأنشطة تدريبية لتزويده بمعارف عن الوظيفة أو مهارات لكيفية أدائها أو اتجاهات تحقق له النجاح في الأداء<sup>xli</sup>.

## ٤. عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية

إنّ عملية جمع المعلومات وتحليلها التي تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على ثلاثة عناصر هي تحليل التنظيم، وتحليل العملية، وتحليل الفرد على النحو التالي:

### أ. تحليل التنظيم (المنظمة):

ويقصد به مثلاً في النموذج المدرسي دراسة المؤسسة المدرسية من خلال العاملين فيها، ومعرفة نقاط القوة ومواطن الضعف، وذلك لمعرفة الأفراد المراد توجيه التدريب إليهم<sup>xlii</sup>.

### ب. تحليل العملية (الوظيفة):

يتم تحليل الوظيفة لتحديد أهداف التدريب، وتقدير نوع المعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل، ويمكن الاستعانة بتحليل الوظيفة عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف، والخروج ببعض المؤشرات مثل اختلاف مهارات وقدرات الموظفين عن متطلبات الوظائف، وضعف تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع

متطلبات ووظائفهم، وقصور في الأداء الفعلي للموظفين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزه إحصاءات المنظمات المماثلة<sup>xliv</sup>

### ج. تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

يعني دراسة الفرد لتحديد المهارات والمعارف والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، وتحديد جوانب النقص لدى المتدربين، والسلوك المراد تحسينه، فينصب التحليل هنا على العامل، وليس على الوظيفة، ويستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة، أو تقارير تقييم الأداء<sup>xlv</sup>.

### ٥. أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

هناك أساليب كثيرة لجمع البيانات ومن أكثر هذه الأساليب شيوعاً نذكر<sup>xlv</sup>:

أ- **الاستبانة:** ويشترط فيها أن تكون واضحة، ولها إجابة واحدة محددة، وأن تكون موضوعية، وأن لا تأخذ إجابتها وقتاً طويلاً، ومن إيجابياتها سهولة تكلفتها، وإمكانية وصولها لأكثر عددٍ، ومن سلبياتها صعوبة الإعداد، وأنها لا تعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر.

ب- **المقابلة:** وتتطلب صياغة الأسئلة بشكل محدد، والإصغاء والابتعاد عن الاستنتاج الفوري، ومن إيجابياتها إعطاء الحرية للتعبير، وتوفير فرصة كافية لإبداء الرأي، ومن سلبياتها صعوبة تطبيقها على عدد كبير، واحتياجها إلى وقت طويل.

ج- **الملاحظة:** ومن إيجابياتها التعرف على السلوك بشكل تلقائي، ومن سلبياتها استغراقها وقتاً طويلاً، واحتياجها إلى أشخاص مدربين للقيام بها.

د- **الاختبارات:** وتكون شفوية أو كتابية لتحديد أوجه القصور، وتعطي مؤشرات أولية لا نهائية عن تقييم أداء الموظفين للعمل، واحتياجاتهم التدريبية<sup>xlvi</sup>.

هـ- **تقويم الأداء:** يمكن من خلاله تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، إلا أنه قد يستغرق وقتاً طويلاً<sup>xlvii</sup>.

و- **دراسة التقارير:** هي دراسة تقويمية من إيجابياتها تقديم معلومات ومقترحات لعلاج مواطن الضعف بأقل جهد، ومن سلبياتها غياب الموضوعية والاحتياج إلى محلل بيانات ماهر.

### ٦. مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك مداخل ومناهج متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن تقسيمها إلى مداخل تقليدية ومداخل حديثة.

أ- أما المداخل التقليدية فأبرزها أسلوبان هما:

**الأول: أسلوب التحليل والمسح الشامل:** وهو يحاول الإجابة عن السؤال الرئيس: متى نحتاج التدريب<sup>xlvi</sup>؟

**الثاني: أسلوب التحديد والتحليل الجزئي:** وهو يركز عن قياس أداء الموظفين، والتعرف على مهاراتهم، فيحاول الإجابة عن السؤال: ما نوع التدريب؟ ولأي مجموعات وظيفية<sup>xlix</sup>؟

ب- وأما المداخل الحديثة فتبلورت على صورة نماذج فكرية، ومن أبرزها:

➤ **نموذج روبرت ميجر (تحليل مشكلات الأداء):** يقوم على مقدمة منطقية، وهي أن مشكلات الأداء وحلولها يمكن التعرف عليها بطرح مجموعة من الأسئلة وفق مجالات العمل.

➤ **نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird):**

ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة!

وتشتمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات التالية<sup>li</sup>:

أ- جمع المعلومات عن المشكلة في المنظمة.

ب- مقارنة الأداء بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (الفجوة).

ج- اكتشاف وجود أو عدم وجود فجوة في الأداء.



- د- تقدير أهمية الفجوة.
- هـ- تحديد التغيير وتعريف الموظفين بمستوى أدائهم.
- و- تحديد الاحتياجات التدريبية أو غير التدريبية.

### ➤ نموذج ميلان كوبر (Milan Kubr) وجوزيف بروكوبنكو ( Joseph Prokopenko):

يقوم النموذج على التركيز على حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة، ويتألف النموذج من سبعة من المقومات الأساسية، تبدأ باكتشاف مشكلات التنظيم، وتنتهي بتطوير لمعلومات البرامج التدريبية وغير التدريبية، والتي تعتبر حلاً لمشكلات التنظيم وهذه المقومات هي: اكتشاف مشكلات، التنظيم، وتحديد الأسباب والمجالات الرئيسية للمشكلات، وتكوين وعي على مشكلات الأداء، وتحليل الوظيفة وتقييم الأداء، وتحديد حاجات التحسين في الأداء، وفصل الحلول التدريبية عن الحلول غير التدريبية<sup>iii</sup>.

#### ٧. نماذج تصميم برامج التدريب

هناك عدة نماذج مستخدمة في تصميم برامج التدريب نعرض اثنين منها:

**النموذج الأول: نموذج عبد الرحمن توفيق:** يمر بالخطوات التالية: التخطيط و الإعداد الهيكلي بما يتضمن من إعداد محتوى المادة العلمية وتنظيمها بطريقة منهجية، والاستراتيجية و التطوير والاختيار بما يتضمن من كتابة تدريبية، ومراجعة المادة العلمية من قبل الخبراء والمتخصصين، وإعداد النسخ النهائية<sup>iii</sup>.

**النموذج الثاني: نموذج كاسيكو Casico:** يتكون من ثلاث مراحل، الأولى تحديد الاحتياجات، وصياغة الأهداف، والثانية تحديد الطرق والوسائل، والثالثة التقويم من خلال قياس أداء المتدربين<sup>iv</sup>.

**ثانياً: الاحتياجات التدريبية المستقبلية وتطوير عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي.**

يعرض البحث للاحتياجات التدريبية المستقبلية من خلال محاور أربعة هي:

صيغ التدريب و عناصر التدريب و مصادر تحديد الاحتياجات و مكونات عملية التدريب، وسوف يوضح البحث المحاور الأربعة السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### ١. صيغ تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفق التحولات المعاصرة:

ظهرت صيغ متعددة لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي تتفق وتوجهات مجتمع المعلوماتية، حيث تتحدد قيمة مدير المدرسة في المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها لتحقيق قيمة مضافة له وللمؤسسة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن أكثر صيغ التدريب حداثة وشمولية الآتي:

#### أ- التدريب بالوسائط المتعددة Multi Media Training:

وهي مجموعة من الوسائط التي تهتم بعرض المعلومات في شكل نصوص أو محتوى، مدعوم بالصور الرقمية والصوتيات Audio والرسوم المتحركة Animation ولقطات الفيديو Vidio<sup>iv</sup>.

#### ب- التدريب الافتراضي: Vitual Reality Training

يعرف الواقع الافتراضي بأنه معايشة العالم الواقعي من خلال بناء بيئات اصطناعية حية تخيلية قادرة على أن تمثل الواقع الحقيقي، وتهيئ للفرد المقدرة على التفاعل معها<sup>lvi</sup>. وتشير الأدبيات إلى أن الاتجاه نحو العالم الافتراضي سوف يتزايد، وسوف تصبح الفصول والمدارس، وتدريب الموظفين في المستقبل افتراضية، وهو ما يتطلب التدريب على كيفية التعامل مع التكنولوجيا الافتراضية.

#### ج- التدريب بالإنترنت Internet Training:

وتوظف هذه الصيغة شبكة الانترنت التي توفر خيارات لا حصر لها من المواد التدريبية. ويتميز التدريب بالإنترنت بعدة خصائص منها أنه أقل تكلفة، وأنه ينمي ملكة الذكاء، ويتيح للمتدرب الحرية في اختيار مكان التدريب وموضوعه، والوسيلة الملائمة، ويحتفظ باستجابات المتدرب، ويمكنه من الحوار والمناقشة الفورية مع المدرب أو نظرائه<sup>lvii</sup>.

**٢. عناصر العملية التدريبية**

يتوقف تحقيق أهداف التدريب على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، وعناصر العملية التدريبية هي<sup>lviii</sup>.

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد أنواع التدريب وتصميم البرامج التدريبية و تحديد الأساليب التدريبية و تقويم البرامج التدريبية.

**٣. تحديد الاحتياجات التدريبية**

لا يكون التدريب ذا معنى وجدوى إذا لم يكن مبنياً على تحديد واضح للاحتياجات التدريبية، وهناك جهات أو مصادر محددة يمكن أن تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي أبرزها المتدرب و الرئيس المباشر المشرف علي التدريب و اختصاصي التدريب و المستشار التربوي و الإدارة المحلية أو المركزية ومراكز التدريب المتخصصة.

**٤. مكونات عملية الاحتياجات التدريبية**

وتتضمن ما يلي:

**أ- أهداف تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام**

تنبثق أهداف التدريب من الفلسفة العامة للدولة، وتقوم على أساس طبيعة المعرفة، وطرق اكتسابها، وطبيعة الفرد المتغيرة، وطبيعة المجتمع والقيم السائدة فيه<sup>lix</sup>. وهكذا فإن هدف التدريب المستقبلي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي لا يقتصر على تزويد الفرد بالطرائق العلمية، وإنما يهدف كذلك إلى إكساب المتدرب مهارة توليد معرفة جديدة، وكيفية مشاركة الآخرين فيها، مما يؤدي إلى قيمة مضافة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>lx</sup>.

فالرؤية المستقبلية لأهداف التدريب تتحول من التعليم إلى التعلم، ومن إيجاد حلول محددة للمشكلات إلى القيام بمحاولات التطوير والاكتشاف، وتنمية الذات وتأكيداتها.

**ب- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام**

تتنوع الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية، ومن أحدثها ما يلي<sup>lxi</sup>:

- مقارنة معدلات الأداء المطلوبة للوظائف بمعدلات الأداء للمعلمين.
- آراء الرؤساء في رؤوسهم والعكس.
- الدراسات والبحوث التربوية للباحثين وأساتذة الجامعات.
- الاجتماع بمجموعة من الأطراف المستفيدة من التدريب.
- دخول التكنولوجيات الجديدة في التعليم.
- اللجان الاستشارية على مستوى الإدارة المركزية والإدارات المحلية (الجهوية).
- ج- تصميم البرامج التدريبية: هناك ثلاثة مستويات من التدريب:
- التدريب التنويري: الغرض منه رفع الوعي بأهمية الموضوع لدى المستهدفين.
- التدريب التشغيلي: ويهدف إلى رفع مستوى أداء المتدربين.
- التدريب التطبيقي: وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدربين في بيئة مشابهة للظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية.

د- أسس تصميم برامج التدريب: حدد أحد الباحثين مجموعة من الأسس العلمية لتصميم برامج التدريب أبرزها الوظيفية والمشاركة، والحوافز المادية والمعنوية والشمولية، وتوافر ظروف العمل المناسبة<sup>lxii</sup>.

ه- إعداد حقائب التدريب: الحقبة التدريبية هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة.

و- **اختيار الوسائل التدريبية:** هي الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي، وهناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها عند اختيار وسيلة التدريب كثمنها ونوعها، وبساطة تصميمها، وعلاقتها بمحتوى المادة، وقدرات المدرب على استعمالها، ومناسبتها للميزانية المعتمدة للتدريب<sup>lxiii</sup>.

ز- **تحديد الأساليب التدريبية:** وتنقسم حسب طرق استخدامها إلى أساليب إخبارية وأساليب مشاهدة وأساليب العمل.

ح- **إعداد ميزانية التدريب:** تحتوي ميزانية التدريب على تقديرات النفقات والإيرادات.

ط- **اختيار المدربين:** بما أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فلا بد من اختياره على أساس الكفاءة، ويعرف المدرب بأنه كل متخصص في مجال تنمية الموارد البشرية من داخل المنظمة أو من خارجها، يدير عمليتي تصميم ونقل الخبرات التعليمية.

ي- **اختيار المتدربين:** لا بد من مراعاة جملة من الشروط في اختيار المتدربين كالاستعداد والتضحية، وتوفير المستوى العلمي، والحد الأدنى من الخبرة التخصصية<sup>lxiv</sup>.

ك- **مدة البرنامج التدريبي:** لا بد من تحديد الفترة التي يستغرقها التدريب، وهي فقرة من فقرات إعداد البرنامج التدريبي، ويعود ذلك إلى أهداف التدريب وطبيعته، ونوعية المشتركين، ومركزهم الوظيفي.

ل- **تنفيذ التدريب:** يقصد به الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة السياسات والاستراتيجيات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط إلى واقع مطبق، ويعتمد تنفيذ التدريب على الأهداف المرجوة منه، وعلى نوع وطبيعة البرنامج التدريبي.

م- **تقويم ومتابعة البرامج التدريبية:** يُعتبر تقويم البرامج التدريبية ذا أهمية كبيرة، وهو من أبرز المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، وذلك لغيب الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد، وندرة توفر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس، وتعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها<sup>lxv</sup>.

وبعد عرض المحور الخاص بالأسس النظرية للاحتياجات التدريبية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية سوف يتم تناول واقع تدريب مديري هذه المدارس في موريتانيا نظريا من خلال المحور التالي.

### المحور الثالث: واقع تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا.

يتناول هذا المحور التعليم الثانوي في موريتانيا من حيث النشأة والمفهوم والفلسفة والأهداف والأهمية، ثم مدير مدرسة التعليم الثانوي في موريتانيا (الوظائف - الصلاحيات) وأخيرا واقع تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا.

#### ١- التعليم الثانوي في موريتانيا وتوضحه الدراسة كما يلي:

أ- **نشأته وتطوره:** لم يكن التعليم الثانوي موجوداً خلال فترة الاستعمار، حيث كان التلاميذ الموجهون إليه يبتعثون إلى السنغال. وأول مدرسة إعدادية أنشئت سنة ١٩٦٣ في مدينة روصو بعد الاستقلال، ليتوالى بعد ذلك إنشاء مؤسسات ثانوية في مختلف مناطق البلاد. ويظهر الجدول (١) التالي التطور الكبير المتسارع لانتشار مؤسسات التعليم الثانوي منذ الاستقلال وحتى ٢٠١٥م<sup>lxvi</sup>.

الجدول (١) تطور عدد مؤسسات التعليم الثانوي العام في موريتانيا من ١٩٨٥ إلى ٢٠١٦

السنة	١٩٨٥	١٩٩٥	٢٠٠٥	٢٠١٦
عدد المؤسسات	٢١	٦١	١٨٠	٢٩٨

وتظهر إحصائيات وزارة التهذيب الوطني التزايد المضطرد في مؤسسات التعليم الثانوي وتمركز النسبة الكبرى من هذا التعليم بالعاصمة نواكشوط<sup>lxvii</sup> وهو ما يزيد من أهمية تكوين وتدريب قيادات إدارية قادرة على النهوض بالمسؤوليات التربوية والإدارية والفنية التي يتطلبها التسيير الناجح لهذه المؤسسات حتى تكون حلقة فاعلة في تطوير المنظومة التعليمية والتنمية الاجتماعية.

### ب- مفهوم التعليم الثانوي

التعليم الثانوي هو تلك المرحلة التعليمية التي تفصل بين التعليم الأساسي (الابتدائي) والتعليم العالي (الجامعي)؛ ويشمل المرحلة الإعدادية التي تمتد لأربع سنوات، وتختتم بشهادة الدروس الإعدادية، وهي السلك الأول، والمرحلة الثانوية التي تمتد لثلاث سنوات، وتنتهي بشهادة الثانوية العامة (البكالوريا).

### ج- فلسفة التعليم الثانوي

يستمد التعليم الثانوي فلسفته من كونه يمثل مرحلة بناء الذات، وإعداد الفرد كمواطن صالح من حيث القيم والمعتقدات والهوية والسلوك، إنه مرحلة تحقيق الأهداف العامة للتربية في أي مجتمع<sup>lxviii</sup>.

### د- أهمية التعليم الثانوي

تتضح أهمية التعليم الثانوي كمرحلة دراسية تغطي فترة مهمة وحساسة من حياة الأجيال، ألا وهي فترة المراهقة من (١١ إلى ٢٠)، وهي مرحلة تشكل الشخصية والتنشئة الاجتماعية، وبداية النضج العقلي والنفسي، والدخول في مرحلة تحمل المسؤوليات الأخلاقية والمدنية. فالمدرسة الثانوية هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل رجال التعليم، وهو ما يفرض على القائمين عليها أن يكونوا على وعي بالعلوم المتصلة وأساليب العمل حتى تنجح في أداء رسالتها على الوجه المطلوب<sup>lxix</sup>.

### هـ- أهداف التعليم الثانوي في موريتانيا:

حددت منظومة نصوص التشريع المدرسي أهداف التعليم الثانوي في موريتانيا، وذلك كما في القوانين الصادرة بتاريخ ٣٠ يناير ١٩٦٥ والمعدلة بتاريخ ١٩٦٩/٠٨/٠١ على النحو التالي<sup>lxx</sup>:

- صيانة وتنمية الثقافة الموريتانية المستوحاة من القيم الروحية للإسلام.
- الإعداد للمواطنة السليمة.
- تزويد المجتمع بعدد من المتعلمين القادرين على المشاركة في بناء الدولة.
- تمكين البلد من بلوغ المستوى التكنولوجي للعصر.
- تزويد الطلاب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذواتهم.

### و- القوانين المنظمة للتعليم الثانوي في موريتانيا

يعد أول قانون صدر بشأن التعليم الثانوي هو القانون رقم ٦٥/٠٢٦ الصادر بتاريخ ٣٠ يناير ١٩٦٥ والذي حدد أسلاك التعليم الثانوي وطرق ولوج التلاميذ فيه والشهادات الدراسية المتحصل عليها منه وكيفية إدارة مؤسساته.

٢- مدير مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا: وتوضحه الدراسة كما يلي:

أ- **تعيينه:** حددت القوانين المنظمة أن مدارس التعليم الثانوي تدار من قبل مدير معين بمرسوم وزارى، ولم يقيد هذا التعيين بمؤهلات أو كفاءات محدّدة، حيث يُعتبر التعيين في المهام الإدارية وظيفية غير نظامية يمكن إقالة الموظف منها لأي سبب وفي أي ظرف.

#### ب- وظائفه ومهامه

مدير المدرسة الثانوية هو المسئول الأول، والضامن لسير العملية التربوية، وقد حدّد القانون رقم ٢٦٩ بتاريخ ١٩٦٩/٠٨/٠١ والتعميم رقم ١٠ بتاريخ ١٩٧٢/٠٤/٠٥ تكليف المدير بالمهام التالية<sup>lxxi</sup>. إعداد ملفات للعاملين وحفظها، الاهتمام بالمراسلات الإدارية، توثيق العلاقات الخارجية مع المصالح العمومية، تسيير منح التلاميذ بالتعاون مع المقتصد، حفظ وتنظيم الوثائق الواردة من وزارتي التعليم والوظيفة العمومية، توثيق العلاقات مع الهيئات والمنظمات الوطنية، رئاسة كل مجالس المدرسة، يستقبل الأساتذة، ويقدم لهم التوجيهات اللازمة لأداء العمل، زيارة الأساتذة في الفصول أثناء الدوام الرسمي، استقبال المرضى في كل صباح ليكون على اطلاع بالحالة الصحية للتلاميذ، يستمع إلى التقريرين اليوميين لمدير الدروس والمراقب العام، يزور من حين لآخر المستوصف المدرسي.

#### ج- صلاحياته

تعتبر وظيفة مدير المدرسة بالأساس وظيفة سلطة وهو في مختلف الجوانب التربوية والإدارية والمالية مسئول عن العاملين والممتلكات الموضوعة تحت تصرفه<sup>lxxii</sup>. وتشمل صلاحياته جوانب عديدة أبرزها التسيير الإداري. فهو ممثل المدرسة في المجتمع تجاه الشركاء ويقوم بوظيفة الاتصال ويرأس لجنة التسيير.

ومن صلاحيات مدير مدرسة التعليم الثانوي بموريتانيا:

➤ **تسيير الأشخاص** حيث يقوم بمراقبة حضور ومواظبة الأشخاص، واستدعاء الأساتذة المتغيبين، وتبليغ الجهات المعنية لاتخاذ ما يلزم، ويوزع الصلاحيات بين مديري الدروس والمراقبين إذا تعددوا، ويحرص على اكتساب العاملين الكفاءات الضرورية من خلال التكوين.

➤ **تسيير التلاميذ حيث** يتأكد المدير من مواظبة التلاميذ وحضورهم، وينفذ إجراءات المعالجة السلوكية.

➤ **التسيير التربوي** حيث يراقب المدير أنشطة التنسيق والمتابعة التربوية.

➤ **التسيير المالي والمادي** حيث يتحقق المدير من وضعية المباني والتجهيزات والكتب والأدوات والوسائل التعليمية، ويطلب عند الحاجة من المدير الجهوي تزويده بالإمكانات الإضافية.

#### ٣- واقع تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا

بعد عرض مهام وصلاحيات مديري مؤسسات التعليم الثانوي، تعرض الدراسة لنماذج من التدريبات التي استفاد منها هؤلاء المديرون لجعلهم أكثر وعياً بمسؤولياتهم الإدارية والتربوية والمالية، والنماذج التي نأخذها من أحدث التكوينات التي أقامتها الوزارة على شكل ورشات تكوين (ورش عمل) لمديري مدارس التعليم الثانوي.

وقد نظمت ورشات التكوين هذه من طرف مديرية المصادر البشرية بوزارة التهذيب الوطني من ٢٠ إلى ٢٤ مايو ٢٠١٥م<sup>lxxiii</sup>، وشملت هذه الورشات ثلاثة محاور هي: وحدة التكوين حول التسيير الإداري، والتكوين حول التسيير المالي والمادي والتكوين حول التسيير التربوي، وفيما يلي عرض يلخص محاور هذه الورشات:

#### أ- وحدة التكوين حول التسيير الإداري

وقد تضمنت هذه الورشة أربعة مضامين يقوم عليها الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي هي:

#### الأول- تنظيم العمل (التنظيم الإداري)

ويتمثل في ترتيب مكتب المدير والسكرتاريا والملفات والأجندة اليومية ووصف وتحديد مهام أشخاص الإدارة، والعمل في المؤسسة وتوزيع جداول الزمن على أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة.

**الثاني- المراسلات الإدارية** هي التعبير الكتابي الدائم للعمل اليومي للإدارة، ووسيلة التواصل مع محيطها الداخلي والخارجي. وتهدف بالإضافة إلى التواصل إلى تمرير المعلومات، وتبليغ القرارات، وتأهيل وتطوير المرفق العمومي. ومن أنواعها المراسلات الإدارية بين المصالح أو مراسلات ذات صبغة شخصية والمذكرات والمحاضر والتقارير.

**الثالث- الاتصال** وهو مجموعة الظواهر التي تخص إمكانيات فرد في نقل أو استقبال معلومات بلغة مفصلية أو معاجم رمزية.

وهناك **استراتيجيتان** للاتصال هما **الاتصال الداخلي** حيث يستمع مدير المدرسة إلى معاونيه من أجل تصحيح، أو تعديل سلوكهم، وإيجاد مناخ ثقة وانسجام و**الاتصال الخارجي** ما بين إدارة المؤسسة والإدارات المركزية والشركاء المحليين ويمكن أن تستخدم له مذكرات دورية، ونشر تقارير أو مطويات، أو تنظيم أيام أبواب مفتوحة أو مقابلات وحوارات أو إنجازات.

**الرابع- اتخاذ القرار** ويتطلب الفحص الدقيق لتحديد المشكلة وتشخيصها ويمر اتخاذ القرار بمراحل ثلاث هي: الاستعلام حول الوضعية، وتحليل مختلف الحلول الممكنة، واختيار الحل المناسب ثم التخطيط لتنفيذه. ومن العوامل التي تجعل القرار أكثر فاعلية: حله للمشكلة، واحترامه للقوانين والنظم، وتوفر الموارد الضرورية لتنفيذه واختيار الوقت المناسب وإمكانية تطبيقه عمليا وقبوله من طرف الأشخاص المعنيين به.

#### ب- وحدة التكوين حول التسيير المالي والمادي: وتوضحه الدراسة كما يلي

➤ **التسيير المالي:** تهدف هذه الوحدة التكوينية سدّ النقص بتزويد رؤساء المؤسسات المدرسية بالمعارف والمهارات الضرورية لتسيير مالي صحيح شفاف وفعال من خلال تقديم المعلومات والأدوات التي تساعدهم في التسيير المالي، وتنفيذ ميزانياتهم وفق القواعد الفنية.

➤ **التسيير المادي** ويتمثل في تحضير السجل العيني للأموال المادية للمؤسسة وتقدير حاجات المؤسسة.

#### ج- وحدة التكوين حول التسيير التربوي و يتضمن أربع وظائف تربوية هي:

**الأولى: رقابة مكتسبات التلاميذ** وتهدف تمكين التلاميذ من استيعاب المقررات التعليمية، وتنمية روح المواطنة. ويتطلب ذلك تأمين حضور التلاميذ والأساتذة وإعداد الجداول الزمنية للأقسام و المتابعة والتقييم عن طريق الاختبارات وامتحانات التجاوز.

**الثانية: رقابة مواظبة وانضباط التلاميذ** ويقوم المراقب العام تحت سلطة مدير المدرسة برقابة مدى مواظبة وانضباط التلاميذ.

**الثالثة: رقابة ومواظبة انضباط الأساتذة** ويقوم مدير الدروس تحت سلطة ورقابة مدير المدرسة بمهمة رقابة انضباط ومواظبة الأساتذة.

**الرابعة: الرقابة التربوية** يتولى مدير الدروس تحت سلطة مدير المدرسة الرقابة اليومية للشأن التربوي في المدرسة، حيث يقوم بتوزيع المقررات الدراسية على الأساتذة قبل الافتتاح.

وبعد هذا العرض الذي تم التعرف من خلاله على الأهداف الطموحة المرجو التوصل إليها من مؤسسات التعليم الثانوي والتطور الكمي المتسارع لأعداد هذه المؤسسات، والموقع الحساس الذي يحتله مديروها من خلال الوظائف التربوية والإدارية المنوطة بهم، والصلاحيات المفوضة إليهم، يلاحظ مدى الأهمية المتزايدة لإدارة مدارس التعليم الثانوي من طرف مديرين أكفاء قادرين علي تطوير الأداء التربوي ليرقى إلى مستوى العصر، وهو ما يتطلب اهتماما خاصا لتكوين وتدريب هؤلاء المديرين. وبالرغم من استفادة بعض مديري مدارس التعليم الثانوي من عدة دورات تدريبية خدمة لأداء وظائفهم، فإن واقع التدريب يكشف عن ثغرات ونواقص عديدة تمثل الاحتياجات المستقبلية لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي وهو ما ستحاول الدراسة الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية.

**المحور الرابع: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)**

بعد أن عرضت الدراسة في محاورها السابقة للجوانب النظرية لعملية تدريب القيادات التربوية والأسس العامة للاحتياجات التدريبية لهذه القيادات وواقعها التدريبي بموريتانيا والذي كشف عن جملة من الثغرات في تدريب هذه القيادات، ستحاول الدراسة في هذا المحور الكشف عن واقع الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

١- **أهداف الدراسة الميدانية:** هدفت الدراسة الميدانية التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية المستقبلية لمديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا.

**٢- إجراءات الدراسة الميدانية**

أ- **مجتمع الدراسة وخصائصه:** يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثين مديرا لثلاثين مدرسة ثانوية من مختلف ولايات موريتانيا وغالبيتهم من العاصمة نواكشوط. ويوضح الجدول التالي (٢) خصائص هذا المجتمع.

**جدول (٢)**

خصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة والدورات التدريبية والمؤهل الدراسي

النسبة	العدد	متغيرات الدراسة	م
٢٠%	٦	أقل من ٥ سنوات	١ سنوات الخبرة
٣٠%	٩	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٥٠%	١٥	أكثر من ١٠ سنوات	
١٦.٦٧%	٥	لا يوجد	٢ الدورات التدريبية
٤٣.٣٣%	١٣	دورة واحدة	
٤٠%	١٢	دورتان فأكثر	٣ المؤهل الدراسي
٢٦.٦٧%	٨	الشهادة الجامعية	
٦٦.٦٧%	٢٠	البكالوريوس أو الليسانس	
٦.٦٦%	٢	أعلى من البكالوريوس	

ويتضح من الجدول (٢) أن نصف فئة مجتمع المديرين كانت خبرتهم في الإدارة أكثر من عشر سنوات بنسبة ٥٠% وأن ٢٠% منهم ذوو خبرة أقل من خمس سنوات.

كما يبين الجدول أن نسبة ٤٣,٣٣% من الجمهور المستهدف لم تستفد أو استفادت من دورة تدريبية واحدة فقط وهو ما يترجم عجزا في تدريبهم. وهي نتيجة معقولة لاسيما وأن آخر تكوينين للمديرين كانا في سنتي ٢٠٠٥ و ٢٠١٥. ويوضح الجدول أخيرا أن النسبة الأكبر (٦٦.٦٧%) من المديرين هم الحاصلون على مؤهل عال (البكالوريوس أو الليسانس).

ب- **أداة الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لسلاسة استخدامها من طرف الجمهور المستهدف بالإضافة إلي بعض المقابلات مع بعض المديرين لاستجلاء بعض الأمور.

➤ **بناء أداة الدراسة:** تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأسس النظرية لموضوع البحث في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ومقابلة بعض الخبراء في الحقل التربوي ومراجعة المهام الموكلة إلى المديرين بحكم القوانين المدرسية، وتجربة الباحث، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. واشتملت الاستبانة على (٤٧) عبارة موزعة على أربعة محاور هي: المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الخاصة بعملية التدريب.

وقد استخدمت طريقة ليكرت (Likert) ذات السلم الثلاثي للحصول على الاستجابات وفق التدرج الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة) بشكل يمكن حساب قيمه الرقمية.

### ➤ تقنين الاستبانة (الصدق و الثبات)

وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، وتم استفتاءهم في عبارتها حيث عدلوا بعض فقرات الاستبانة وحذفوا بعضها لتصاغ من جديد. ولتحديد ثبات الأداة أي استقرارها والتناسق بين أجزائها ومن ثم موضوعيتها<sup>xxiv</sup>، استخدمت الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. ويوضح الجدول ( ٣ ) معامل الثبات علي مستوى المحاور الأربعة وعلي مستوى الأداة ككل.

جدول (٣)

معاملات الثبات للمحاور الأربعة وللأداة ككل بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٥	١٥	المحور الأول: الاحتياجات التدريبية والخاصة بالمهارات الإدارية لمديري المدارس
٠,٧٨	١٠	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية والخاصة بالمهارات الفنية لمديري المدارس
٠,٨٢	٧	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية والخاصة بالمهارات الإنسانية لمديري المدارس
٠,٨٠	١٥	المحور الرابع: الاحتياجات التدريبية والخاصة بعملية التدريب نفسها
٠,٨٢	٤٧	الأداة ككل

و يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن معاملات الثبات عالية للمحاور الأربعة وللأداة ككل حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٢) مما يبين بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق علي أفراد العينة.

### ج- المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد استكمال بناء أداة الدراسة بشكل موضوعي من ناحية الصدق والثبات، طبعت النسخة النهائية المعدلة للاستبانة بعد مراجعتها، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من ثلاثين مديراً لمدارس ثانوية في العاصمة نواكشوط وفي عدة مدارس ثانوية في المدن الداخلية وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠١٦ – ٢٠١٧)، ثم استعيدت بعد تعبئتها بالإجابات لتتم معالجة البيانات إحصائياً. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

### ٣- نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

تم فرز نتائج الدراسة وفقاً لمحاور الاستبانة الأربعة، وهي: الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والاحتياجات المقترحة الخاصة بعملية التدريب نفسها، وذلك لتسهيل التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير تدريب مديري مؤسسات التعليم الثانوي بموريتانيا علي ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية.

و فيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتحليلها حسب كل محور من المحاور الأربعة.



**المحور الأول: الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية.**  
وقد اشتمل هذا المحور على (١٥) عبارة. يوضح الجدول (٤) نتائج استجابات المديرين عليها  
**جدول (٤): استجابات المديرين حول الاحتياجات التدريبية المقترحة والخاصة بالمهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية.**  
**تحليل نتائج المحور الأول من الاستبانة:**

م	العبارات	درجة تقدير الحاجة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	- مهارة إتقان عمليات التخطيط الإداري المدرسي	٧٥%	٢٢%	٣%
٢	- الإلمام بأساليب الإدارة الإلكترونية	٦٠%	١٩%	٢١%
٣	- التمكن من توظيف التقنيات الحديثة (الحاسب الآلي، البريد الإلكتروني وغير ذلك)	٨٠%	١٥%	٥%
٤	- معرفة أساليب إعداد الميزانية المالية للمؤسسة	٦٥%	٢٤%	١١%
٥	- الإلمام بأساليب الإدارة الإستراتيجية	٨٣%	١٣%	٤%
٦	- تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون في المؤسسة	٧٠%	٢٠%	١٠%
٧	- تنمية مهارات الاتصال الإيجابي	٧٨%	١٥%	٧%
٨	- تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين في المؤسسة	٧٢%	٢٠%	٨%
٩	- مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٤٠%	٥٠%	١٠%
١٠	- الإلمام بأساليب التعامل مع الأزمات	٤٥%	٥١%	٤%
١١	- تنمية إدارة الاجتماعات المدرسية	٤٠%	٤٥%	١٥%
١٢	- مهارة تشكيل اللجان والمجالس المدرسية	٣٠%	٥٣%	١٧%
١٣	- مهارة ترتيب الأولويات	٣٤%	٤٥%	٢١%
١٤	- الإلمام بأساليب الإدارة الذاتية	٤١%	٤٨%	١١%
١٥	- القدرة على تكوين فرق العمل والعمل الجماعي	٣٥%	٤٦%	١٩%

يتضح من استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور الحاجة الكبيرة إلى التدريب على بعض المهارات الإدارية المهمة لأداء مديري مدارس التعليم الثانوي، الإلمام بأساليب الإدارة الاستراتيجية بنسبة ٨٣% والتمكن من توظيف التقنيات الحديثة (الحاسب الآلي، البريد الإلكتروني... وغير ذلك)، بنسبة ٨٠% ثم إتقان عمليات التخطيط الإداري المدرسي، وأساليب الإدارة الإلكترونية بنسبة ٧٥%، والقدرة على توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين في المؤسسة بنسبة ٧٢%.

كما تعكس أكثر الاستجابات حاجةً متوسطةً في مهارات إدارية مقترحة أخرى، وهي مهارة تشكيل اللجان والمجالس المدرسية ٥٣%، والإلمام بأساليب التعامل مع الأزمات بنسبة ٥١%، ومهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بنسبة ٥٠% وأساليب الإدارة الذاتية بنسبة ٤٨%، والقدرة على تكوين فرق العمل، والعمل الجماعي بنسبة ٤٦% وتنمية إدارة الاجتماعات المدرسية بنسبة ٤٥%.

**المحور الثاني: الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الفنية لمديري المدارس الثانوية.**

وقد اشتمل هذا المحور علي ( ١٠ ) عبارات. يوضح الجدول (٥) نتائج استجابات المديرين عليها.

**جدول (٥)****استجابات المديرين علي الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الفنية لمديري المدارس الثانوية.**

م	العبارة	درجة تقدير الحاجة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	- القدرة على تحديث المعلومات الإدارية	٦٧ %	٢٢ %	١١ %
٢	- توظيف الرسائل العلمية الحديثة في تطوير إدارة المؤسسة	٨٠ %	١٦ %	٠٤ %
٣	- معرفة أهداف النشاط المدرسي ووسائل تحقيقها	٥٧ %	٣١ %	١٢ %
٤	- الإلمام باتجاهات التعلم الحديثة (التعلم التعاوني و الذاتي و الإلكتروني)	٧٥ %	١٨ %	٠٧ %
٥	- الإلمام بأساليب التنمية المهنية للعاملين في المؤسسة	٧١ %	٢٥ %	٠٤ %
٦	- معرفة أساليب تقويم أداء العاملين في المؤسسة	٥٨ %	٣٢ %	١٠ %
٧	- مهارة تقدير الاحتياجات المادية والبشرية للمؤسسة	٤٧ %	٣٥ %	١٨ %
٨	- التدريب على مواجهة المشكلات	٥٢ %	٣١ %	١٧ %
٩	- الإلمام بطرق التدريس الحديثة ونظريات علم النفس	٣٢ %	٨٠ %	٢٨ %
١٠	- معرفة أساليب تقويم الطلاب	٣٠ %	٤٧ %	٢٣ %

**تحليل نتائج المحور الثاني:**

يتضح من استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، والمتعلقة بالاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الفنية حسب السلم الثلاثي الحاجة الكبيرة إلى مواكبة الأداء الإداري للمعطيات الحديثة، وبالتالي تزايد الحاجة إلى تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا على توظيف الرسائل العلمية في سبيل تطوير إدارة المؤسسة بنسبة ٨٠%، والإلمام بالاتجاهات الحديثة (التعلم التعاوني، التعلم الذاتي، التعلم الإلكتروني) بنسبة ٧٥%، والإلمام بأساليب التنمية المهنية للعاملين في المؤسسة بنسبة ٧١%، تحديث المعلومات الإدارية بنسبة ٦٧%.

وبدرجة متوسطة تبدو الحاجة إلى معرفة طرق التدريس، ونظريات علم النفس بنسبة ٨٠% وأساليب تقويم الطلاب بنسبة ٤٧%.

ويلاحظ على وجه الخصوص ما يلمسه المديرون من الحاجة إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة في التعلم، والأساليب الحديثة في التنمية المهنية، والتقويم بالنسبة للتعامل مع الموظفين في مدارس التعليم الثانوي.

**المحور الثالث: محور الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الإنسانية لمديري المدارس**  
وقد اشتمل هذا المحور على سبع (٧) عبارات. يوضح الجدول (٦) نتائج استجابات المديرين عليها.

### جدول (٦)

**استجابات المديرين على الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الإنسانية لمديري المؤسسات الثانوية.**

م	العبرة	درجة تقدير الحاجة		
		كبيرة	متوسط	ضعيفة
١	- معرفة طرق التعامل مع الصراعات وفن إدارة الخلافات	٥٥%	٣٢%	١٣%
٢	- معرفة برامج الإرشاد والتوجيه الطلابي	٣٦%	٤٥%	١٩%
٣	- تطوير القدرة على تنمية القيم الأخلاقية المثلى	٢٩%	٤٥%	٢٦%
٤	- تكوين علاقات إنسانية فاعلة مع العاملين والأساتذة في المدرسة	٤٠%	٥٠%	١٠%
٥	- تنمية القدرة على العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل	٣٥%	٤٣%	٢٢%
	- معرفة أسلوب التفاوض والحوار مع المرؤوسين	%	٤٢%	١٨%
	- معرفة أخلاقيات الإدارة	٣٤%		%

### تحليل نتائج استجابات المديرين:

تتضح من استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث المتعلقة بالاحتياجات المقترحة والخاصة بالمهارات الإنسانية لمديري مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا الحاجة الكبيرة إلى التدريب على طرق التعامل مع الصراعات وفن إدارة الخلافات بنسبة ٥٥%، وهي مهارة ضرورية لعمل مديري المدارس، كما تلاحظ الحاجة بدرجة متوسطة إلى تكوين علاقات إنسانية فاعلة مع الموظفين والأساتذة في المدرسة بنسبة ٥٠%، ومعرفة برامج التوجيه الطلابي بنسبة ٤٥% والقدرة على تنمية القيم الأخلاقية المثلى بنسبة ٤٥%، ومعرفة أساليب الحوار مع المرؤوسين، وتلك مهارات أساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي الذين يتطلب نجاح عملهم التعامل الإيجابي مع الطلاب من جهة والأساتذة والموظفين من جهة أخرى.

### المحور الرابع: محور الاحتياجات المقترحة الخاصة بعملية التدريب.

وقد اشتمل هذا المحور على (١٥) عبارة. يوضح الجدول (٧) نتائج استجابات المديرين عليها.

### جدول (٧) استجابات المديرين على الاحتياجات المقترحة الخاصة بعملية التدريب

م	العبرة	درجة تقدير الحاجة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	- أن تكون برامج التدريب واقعية تلبي احتياجات المديرين المتدربين	٤٩%	٣٠%	٢١%
٢	- أن يكون القائمون بالتدريب والمشرفون عليه أكفاء متخصصين	٤٥%	٣٢%	٢٣%
٣	- أن يكون المحتوى التدريبي متنوعاً شاملاً يستجيب للمتغيرات التربوية والتكنولوجية	٤٢%	٣٨%	٢٠%
٤	- أن تراعي الموضوعية في تقويم البرامج التدريبية	٤٣%	٣٧%	٢٠%
٥	- أن تحدد أهداف التدريب وترتبط بالاحتياجات التدريبية	٥٠%	٣٢%	١٨%
٦	- أن تتوفر وسائل الراحة في مراكز التدريب	٥٣%	٣٥%	١٢%
٧	- أن يكون برنامج تقويم التدريب واضحاً	٤٥%	٣١%	٢٤%

٨	- أن تستخدم الأساليب الحديثة في التدريب	٥٧%	٣٥%	٠٨%
٩	- أن تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريب	٥٦%	٣٤%	١٠%
١٠	- أن يوزع وقت التدريب على الفعاليات بدقة	٤١%	٣٥%	٢٤%
١١	- أن يلتزم بخطط التدريب أثناء الدورات	٣٥%	٤٢%	٢٣%
١٢	- أن يكون مكان التدريب قريباً من المديرين المتدربين	٤٠%	٤٥%	١٥%
١٣	- أن ترصد حوافز مادية ومعنوية للمتدربين	٣٥%	٤٨%	١٧%
١٤	- أن تربط نتائج التدريب بالترقية الوظيفية	٣٦%	٤١%	٢٣%
١٥	- أن توفر مكتبة تلبي احتياجات التدريب	٢٥%	٤٥%	٢٠%

#### تحليل نتائج المحور الرابع:

ويتضح من استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة الخاصة بمحور الاحتياجات المقترحة لعملية التدريب أن أغلبها يعكس حاجة كبيرة إلى تطوير برامج التدريب لجعلها أكثر واقعية وملاءمة لاحتياجات المديرين المتدربين، وجعل محتوياتها أكثر شمولية وتنوعاً واستجابة للمتغيرات التربوية، ومراعاة الكفاءة في اختيار القائمين على التدريب، كما يعكس الحاجة إلى الدقة في تقويم التدريب وتحديد أهدافه، وربطه بالاحتياجات التدريبية، وكذا ضرورة الاستفادة من الأساليب والوسائل الحديثة في عملية التدريب بنسبة ٥٧%، وتعكس أغلب الاستجابات الحاجة بدرجة كبيرة إلى توفير وسائل الراحة في مراكز التدريب بنسبة ٥٣%، وجعل مراكز التدريب أقرب إلى المتدربين، وكذا رصد حوافز مادية ومعنوية للمتدربين بنسبة ٤٨%، ومدتها بمكتبة يتم تحديث مراجعها لتلبي حاجة المتدربين بنسبة ٤٥%، وربط نتائج التدريب بالترقية الوظيفية للمتدربين بنسبة ٤١%، وهو ما يجعلهم أكثر اندفاعاً لتحقيق أكبر استفادة من عملية التدريب.

يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن ثمة ثغرات ونواقص في تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي ناتجة عن كون التدريبات لم تبين علي أساس احتياجات المديرين أنفسهم ولا يمكن التغلب علي هذه الأخطاء إلا بتلبية احتياجاتهم في الكثير من المهارات مثلًا المهارات الإدارية كمهارة إتقان عمليات التخطيط الإداري ومعرفة أساليب إعداد الميزانية المالية للمدرسة وتنمية مهارات الاتصال الإيجابي .. أو المهارات الفنية كمهارة الإلمام بالاتجاهات الحديثة للتعلم والتدريب على مواجهة المشكلات ومعرفة أساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة .. أو المهارات الإنسانية كمهارة معرفة طرق التعامل مع الصراعات وفن إدارة الخلافات ومهارة القدرة على غرس القيم الأخلاقية المثلى ومعرفة أخلاقيات الإدارة .. أو المهارات الخاصة بعملية التدريب نفسها حيث ينبغي أن تُراعي الموضوعية في تقويم البرامج التدريبية وأن تكون هذه البرامج واقعية تلبي احتياجات المديرين المتدربين وأن تستخدم الأساليب والوسائل والتقنيات الحديثة في التدريب. وعلى ضوء ما سبق تقدم الدراسة التصور المقترح للدراسة.

#### المحور الخامس: التصور المقترح للدراسة:

على ضوء نظريات الفكر الإداري المعاصر حول عملية تدريب القيادات الإدارية التربوية وبعد الاطلاع على واقع عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في موريتانيا، وما قدمته الدراسة الميدانية من معطيات ونتائج يجد الباحث أن السبيل أصبح مُمَهَّدًا لتقديم تصورٍ مقترحٍ لتطوير عملية تدريب القيادات الإدارية على أساس احتياجاتهم التدريبية ليكون ورقة تنير الطريق أمام الجهات المهتمة بهذا الركن التربوي الذي لا تستقيم نهضة المشروع التعليمي دونه، وسيتم تقديم هذا المقترح في خمسة محاور.

#### أولاً: أهداف التصور المقترح.

١. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تم تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:
٢. الكشف عن المتطلبات الأساسية لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوية، وتحديد شكل واضح.
٢. تعرف المهارات والقدرات الفنية والمهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي.
٣. استخدام منتجات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لخدمة وتطوير عملية التدريب.

٤. تزويد المتدربين بالمعارف اللازمة لتطوير أدائهم الإداري.
٥. إشاعة روح التعاون والعمل التشاركي بروح الفريق.
٦. تشجيع استغلال أساليب التعلم الذاتي.
٧. تغيير الاتجاهات السلبية، وإكساب اتجاهات إيجابية بديلة.
٨. تمكين المتدربين من طرق حل المشكلات التي تظهر في العمل.
٩. تنمية وتطوير أساليب المتابعة والتقييم.

#### ثانياً: أسس التصور المقترح.

هذا التصور الهادف تحسين البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا تلبية لاحتياجاتهم التدريبية يقوم على أسس ومركبات أبرزها:

- ١- وضع رؤية مستقبلية لعملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي.
- ٢- قابلية التطبيق والتعديل تبعاً للظروف والإمكانات.
- ٣- إنشاء طرق تواصلية للتدريب بهدف نشر المعرفة وتبادلها.
- ٤- التشاركية في تخطيط ودعم التدريب في المؤسسات التعليمية.
- ٥- التوجه لاكتساب الأفراد المفاهيم والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي.

#### ثالثاً: خطوات تنفيذ التصور المقترح.

تضع خطوات تنفيذ هذا التصور المقترح في الاعتبار المراحل الضرورية لبناء البرنامج التدريبي الذي يلبي الاحتياجات التدريبية، وليست هذه المراحل أجزاءً يمكن فصل بعضها عن بعض، بل هي متداخلة ومتراصة حيث تسير عملية بناء البرنامج التدريبي خطوة خطوة، ويمكن اختصار هذه الخطوات أو المراحل في خطوات ثلاث هي:

- ١- الإعداد والتنفيذ
- ٢- التقييم والمتابعة
- ٣- والتغذية الراجعة

إنّ عملية التدريب عملية مستمرة وكل خطوة منها تقود إلى التي تليها، ذلك أن كل عملية تقييم ومتابعة تفرز احتياجات تدريبية جديدة تكون أساساً لإعداد عملية تدريبية لاحقة.

#### ١. إعداد البرامج التدريبية

تتطلب هذه المرحلة مجموعة من العناصر هي على النحو التالي:

##### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

من خلال التعرف على الثغرات الحاصلة في الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، والسعي إلى تغطية النقص في المعلومات والمهارات والاتجاهات، ومن خلال الاستبيان الموجه إلى مديري المدارس الثانوية، تم تحديد هذه الاحتياجات في المحاور التالية:

#### المحور الأول: الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الإدارية

١. معرفة أساليب إعداد الميزانية المالية للمدرسة
٢. الإلمام بأساليب الإدارة الاستراتيجية.
٣. تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون في المدرسة.
٤. تنمية مهارات الاتصال الإيجابي.
٥. تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين في المدرسة.
٦. مهارة اتخاذ القرارات وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية.
٧. الإلمام بأساليب التعامل مع الأزمات.
٨. تنمية إدارة الاجتماعات المدرسية وأساليب الإدارة الذاتية والقدرة على تكوين فرق العمل.

**المحور الثاني: الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الفنية:**

١. توظيف الوسائل العلمية الحديثة في تطوير إدارة المدرسة.
٢. تحديث المعلومات الإدارية والإلمام بأساليب التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
٣. معرفة أهداف النشاط المدرسي ووسائل تحقيقها.
٤. الإلمام بالاتجاهات الحديثة ومعرفة أساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.
٥. مهارة تقدير الاحتياجات المادية والبشرية للمدرسة.
٦. التدريب على مواجهة المشكلات.
٧. الإلمام بطرق التدريب الحديثة ونظريات علم النفس.
٨. معرفة عملية تقويم الطلاب.

**المحور الثالث: الاحتياجات المقترحة الخاصة بالمهارات الإنسانية**

١. معرفة طرق التعامل مع الصراعات وإدارة الخلافات.
٢. معرفة برامج الإرشاد والتوجيه الطلابي.
٣. تطوير القدرة علي تنمية القيم الأخلاقية المثلي.
٤. تكوين علاقات إنسانية فاعلة مع العاملين في المدرسة.
٥. تنمية القدرة علي العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
٦. معرفة أسلوب التفاوض والحوار مع الشركاء.
٧. معرفة إدارة أخلاقيات الإدارة.

**المحور الرابع: الاحتياجات المقترحة الخاصة بعملية التدريب**

١. أن تكون برامج التدريب واقعية تلبي احتياجات المديرين المتدربين.
٢. أن يكون المدربون أكفاء متخصصين.
٣. أن يلبي المحتوى التدريبي المتغيرات التربوية والتكنولوجية.
٤. أن تراعى الموضوعية في تقويم البرامج التدريبية.
٥. أن تحدد أهداف التدريب، وترتبط بالاحتياجات التدريبية.
٦. أن تتوفر وسائل الراحة في مراكز التدريب.
٧. أن يكون برنامج تقويم التدريب واضحا.
٨. أن يشرك الخبراء في تخطيط عملية التدريب.
٩. أن يوزع وقت التدريب على الفعاليات بدقة.
١٠. أن يتم الالتزام بخطط التدريب أثناء الدورات.
١١. أن يكون مكان التدريب قريبا من المديرين المتدربين.
١٢. أن يتم وضع حوافز مادية ومعنوية للمتدربين.
١٣. أن ترتبط نتائج التدريب بالترقية الوظيفية.
١٤. أن توجد مكتبة تلبي احتياجات التدريب.

**ب-المدربون:**

لابدّ من اختيار المدربين من ذوي الكفاءة العالية والمهارات التخصصية والسلوكية، ويكون هؤلاء إما: إداريون متخصصون، أو أساتذة جامعيون من ذوي الاختصاص والخبرة، أو خبراء تدريب مختصين من وزارة التهييب الوطني.

ولابدّ أن تكون لديهم المهارات اللازمة لعملية التدريب من دراية بالموضوعات والأساليب التربوية، ومعرفة استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة الحديثة.

**ج- المتدربون:** هم من يشغلون وظائف مديري مدارس التعليم الثانوي ممن يواجهون صعوبات في الأداء الإداري، ويجب أن تتوفر في هؤلاء المتدربين ميزات الرغبة في التدريب لسد النقص الوظيفي لديهم والحرية في اختيار ما يناسبهم من برامج تدريبية متنوعة، والقدرة على التقويم الذاتي.

**إدارة البرنامج التدريبي:** وتتكون من مدير ومدير مساعد، وموظف لإدارة الدروس، و موظف حسابات وموظف خدمات.

**تمويل البرنامج التدريبي:** يعتمد تمويل البرنامج التدريبي على الميزانية المخصصة من طرف وزارة التهذيب الوطني لمؤسسات مثل المدرسة العليا للتعليم، والمعهد التربوي الوطني، ويمكن تحسين هذه الميزانية من خلال رصد رسوم مالية مقابل البرامج التدريبية تشمل المستفيدين، وفتح المجال لمساهمة القطاع الخاص.

## ٢. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تقوم مرحلة التنفيذ على أربعة أركان هي الأساليب والوسائل والمكان والوقت.

**أ- أساليب التدريب وأهم الأساليب المقترحة في هذا التصور:**

- المحاضرات، العصف الذهني، المناقشات والمناظرات، التدريب باستخدام الحاسب الآلي، تمثيل الأدوار، أسلوب المحاكاة، التدريب عن بعد، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية، أسلوب حل المشكلات، ورش العمل، أسلوب التدريب باستخدام الوسائل المتعددة، أسلوب التدريب المباشر.

**ب-الوسائل التدريبية ومن أبرزها:**

منشورات تحوي أهداف البرنامج التدريبي و سبورة مغناطيسية إضافة إلى سبورة تقليدية وأجهزة حاسب آلي بعدد المتدربين و جهاز كاسيت وجهاز عرض الشفافيات وأجهزة الداتا شو Data Show وحقائب التدريب الإلكترونية.

**ج- مكان البرنامج التدريبي:** مراكز التدريب المعدة والمحضرة في المدرسة العليا للتعليم أو المعهد التربوي الوطني أو أماكن العمل.

**د- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي:** يختلف من برنامج تدريبي لآخر تبعاً لمحتوى البرامج وأهدافها.

## ٣. التقويم والمتابعة:

تهدف عملية التقويم والمتابعة للتأكد من إنجاز البرامج التدريبية، وتحقيق أهدافها، وهناك ثلاثة أساليب للمتابعة أثناء التدريب هي:

**الأول:** الأسلوب الفني الذي يُوازن بين الواقع الفعلي وما تحققه البرامج التدريبية.

**الثاني:** الأسلوب الإداري يتخذ إجراءات للتحقق من سلامة التنفيذ.

**الثالث:** الأسلوب التعليمي بهدف تحسين البرنامج التدريبي من خلال دراسة الإمكانيات

والحاجات تبعاً للظروف المادية والبشرية.

أمّا التقويم فهو قياس التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، ويمرّ بمراحل ثلاث عبر ما يعرف بالتقويم التكويني وهي:

**أ- مرحلة ما قبل التنفيذ:** يستند تصميم البرنامج التدريبي إلى قياس كفاياته وتلبيته للاحتياجات

التدريبية عبر جهود فريق من المختصين مع مراعاة التأكد من تلبيته للاحتياجات التدريبية، وكون الساعات المخصصة كافية، واختيار الأسلوب التدريبي الملائم، وتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب.

**ب-مرحلة التنفيذ أثناء البرنامج:** وفيها يقوم بعملية المتابعة والتقويم فريق من المدربين المختصين

والمشرفين باستعمال مؤشرات لقياس مدى كفاية وملاءمة الموضوعات والأساليب لطبيعة البرنامج

وأهدافه، وقياس الأثر الذي تركه البرنامج على المتدربين ومدى نجاح المدرب واتباعه لخطة التدريب.

**- مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التدريبي:**

وتكمن أهميتها في كونها المدخل الرئيس لتطوير البرامج التدريبية بناءً على ما تحقق من أهداف ونتائج التدريب، وتقوم على عدة أساليب أبرزها:  
استطلاع آراء المتدربين أنفسهم، والزيارات الميدانية للمديرين لقياس النمو التدريبي لديهم واستغلال التقارير أثناء تنفيذ البرنامج.

**رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح.**

- هناك عدة إستراتيجيات يمكن أن تساعد على تنفيذ التصور المقترح، منها:
١. الاستعانة بخبرات الأساتذة الجامعيين المتخصصين في الدراسات التربوية.
  ٢. إنشاء وحدة خاصة بالتدريب في كل إدارة جهوية للتهذيب الوطني.
  ٣. الاستعانة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالأساليب العلمية (تحليل المنظمة، تحليل الوظيفة، تحليل الموظف).
  ٤. وضع معايير تراعى في إعداد لائحة المديرين المستهدفين بالتدريب، وأخرى تراعى في اختيار المشرفين القائمين على التدريب.
  ٥. التنسيق مع الجهات المشاركة كمراكز التدريب والجامعات والمدارس.
  ٦. تخصيص الاعتمادات والموازنات المالية اللازمة لبرامج التدريب.
  ٧. استخدام التكنولوجيا للتواصل بين مديريات التهذيب والإدارة المركزية في الوزارة لضمان وصول التعليمات، وتحقيق الأهداف.
  ٨. إصدار مجلة إدارية تربوية لمديري المدارس لإطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال التدريب.
  ٩. إقامة مسابقات سنوية تحفيزية لتشجيع المديرين الأفضل أداءً.
  ١٠. العمل على نشر ثقافة التدريب باعتباره حقاً مهنيًا وسلاماً للترقية الوظيفية.

**خامساً: الصعوبات التي تعترض تنفيذ التصور المقترح.**

١. ندرة تخصيص غلاف مالي كافٍ من طرف وزارة التهذيب المعنية.
٢. غلبة الأهداف النظرية على الأهداف التطبيقية.
٣. ضعف الوعي الشخصي لدى المديرين بأهمية التدريب في رفع كفاياتهم.
٤. افتقار قاعات التدريب إلى التجهيز بالتقنيات الحديثة.
٥. المركزية الإدارية التي لم تستطع الإدارة التعليمية التحرر منها.
٦. ضعف مشاركة المجتمع المحلي في دعم المؤسسات المدرسية.
٧. غياب أسلوب التقويم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية.
٨. ضعف مهارة مديري مدارس التعليم الثانوي في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ويمكن التغلب على الصعوبات السابقة بما يلي:

١. استحداث تكوين إداري يستفيد منه مديرو مدارس التعليم الثانوي قبل ممارستهم لوظائفهم كما هو الحال بالنسبة لمفتشي التعليم الثانوي الذين يتلقون تكويناً لمدة سنتين في المدرسة العليا للأساتذة.
٢. برمجة دورات تكوينية مستمرة يستفيد منها مديرو مدارس التعليم الثانوي.
٣. تطبيق نظام اللامركزية في التدريب لتسهيل استفادة الجميع.
٤. التركيز في تدريب المديرين على تزويدهم بالمهارات الفنية والتكنولوجية الضرورية لأداء مهامهم.
٥. التركيز في تدريب المديرين على تزويدهم بالأساليب الإدارية الحديثة.
٦. الحرص في تدريب المديرين على امتلاكهم لتقنيات العمل التشاركي والعمل بروح الفريق والقدرة على بناء علاقات إنسانية تسودها الثقة والاحترام مع الأساتذة والعمال والتلاميذ.



٧. تمكين المديرين من خلال التدريب من القدرة على التفاعل الإيجابي مع محيط المدرسة الاجتماعي والاقتصادي.
٨. ضرورة امتلاك المديرين لروح المبادرة الإيجابية واتخاذ القرار التوافقي الذي يرضي الجميع.

### هوامش البحث

- i - هاني محمود بني مصطفى: بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاءاتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، دار جرير للنشر، عمان ٢٠٠٥، ص ٢٩.
- ii - مهدي عزيز إبراهيم: موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ٢٠٠٠، ص ٥١.
- iii - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت ١٩٩٤، ص ٤٣٧.
- iv - David. Astutt: The Concise Dictionary of Business Management of Education, Ledge, 1999, page 179.
- v - مريم محمد الشرقاوي: سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات، مجلة كلية التربية، المجلد الأول يوليو جامعة حلوان، ٢٠٠٢، ص ١٨٩.
- vi - أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، ط ٢، عالم الكتب، القاهرة ١٩٩٩، ص ٩.
- vii - علي محمد ربيعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان ٢٠٠٣، ص ٤١.
- viii - عدلي على أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ٢٠٠٠، ص ٥١.
- ix - أكرم رضا: برنامج تدريب المديرين، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة ٢٠٠٣، ص ١٥.
- x - فيليب جاكسون: انظر: صلاح إبراهيم صلاح القرية: تطوير تدريب مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية ٢٠١٥، ص ٣٦.
- xi - Patrik J. Training. Research and practice, Academic Press Inc, San Diego, 1992, page 2.
- xii - عبد السلام الحسيني كاشف: دراسة تقييمية لبرنامج التدريب للترقية لوظائف الإدارة التربوية العليا، شعبة بحوث الأنشطة التربوية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ٢٠٠١، ص ٧.
- xiii - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٣، ص ١٨٧.
- xiv - عبد الله بن عبد اللطيف العجيل: الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض ٢٠٠٤، ص ٣٥٣.
- xv - نفس المرجع السابق، ص ص: ٣٦٦ - ٣٦٧.
- xvi - عبد الرحيم بن سعيد بن دخيل الجهني: برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط السعودية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ٢٠٠٣، ص ص: ١٦ - ١٧.

- xvii - كمال محمود الخطيب: تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ١٩٩١، ص ٤٨.
- xviii - نجم الغزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦، ص ١١٥.
- xix - أحمد الخطيب رداح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريب، القاهرة ١٩٨٦، ص ١٠٢.
- xx - نفس المرجع السابق، ص 133.
- xxi - رداح الخطيب: مرجع سابق، ص ١٠١.
- xxii - سميح جابر: تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس ٢٠٠١، ص ١٤٨.
- xxiii - هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العالي للفكر الإسلامى الثقافى للمنظمات الطلابية، القاهرة ١٩٩٤، ص ٣١٥.
- xxiv - وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد أحمد الجبالي)، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٠، ص ٣٣٩.
- xxv - رداح الخطيب: مرجع سابق، ص ١٠٧.
- xxvi - نجم الخزاوي: مرجع سابق، ص ١١٧.
- xxvii - رداح الخطيب: مرجع سابق، ص ١٤٠.
- xxviii - هشام الطالب مرجع سابق، ص: ٣١٢
- xxix - عفاف صلاح بن حمدي الياور، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٥، ص ١١٦.
- xxx - حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص ٣٨.
- xxxi - نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص: ١٠١ - ١٠٢.
- xxxii - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمى، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص: ٢٥٥ - ٢٥٥.
- xxxiii - وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، (ترجمة) سعد أحمد الجبالي، (مراجعة) سعيد علي الشواف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ١٩٩٠، ص ٨١.
- xxxiv - عبد الكريم درويش ولىلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٦٠٣.
- xxxv - السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع - القاهرة ٢٠٠١، ص ٦٠.
- xxxvi - نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٠، ص ٥٥.
- xxxvii - يوسف عبد المعطي مصطفى: مرجع سابق، ص ٩٣.
- xxxviii - يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، ط ٢، دار عالم الكتب - الرياض ٢٠١٢، ص ٣٧.

- xxxix - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ٢٠١٢، ص ١٥٣-١٥٤.
- xl - رداح الخطيب وأحمد الخطيب: التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٦، ص ٣٢٠.
- xli - عبد الرحمن توفيق: تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة ٢٠٠٦، ص ٥٠.
- xlii - مشعل سعود مشعل الميموني: برنامج مقدم لتدريب مديري المدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت في ضوء حاجاتهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا ٢٠١٠، ص: ١٠٩ - ١١٠.
- xliii - عبد الرحمن توفيق: التدريب المباشر لقيادة أكثر سمواً، ط ٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة ٢٠٠٥، ص ٢٢٢.
- xliv - عبد الهادي درة: مرجع سابق، ص ٢٨.
- xlv - حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه وفعاليته، دار الشروق - عمان ٢٠٠٧، ص ١٧٧.
- xlvi - رحمة بنت محمد العيفان الغامدي: الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم الحكومي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى - مكة المكرمة ١٤٢٦هـ/٢٠٠٦م، ص ٤١.
- xlvii - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للتوزيع والنشر - عمان ٢٠٠٠، ص ٨٧.
- xlviii - حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص ١٨٣.
- xlix - عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران - عمان ٢٠٠٠، ص ٨٩.
- i - عبد المعطي محمد عساف: المرجع السابق، ص ٩٦ - ٩٧.
- ii - حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص ١٨٤.
- iii - معهد الإدارة الأردني: ملف تدريبي عن تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان ١٩٩٦م.
- liii - عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصولي والمبادئ العلمية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ج ١، مكتبة الخبرات المهنية - القاهرة ١٩٩٤، ص: ٢٩٥ - ٢٩٧.
- liv - Wayne IF Casico: Managing Human Resources, New York, Mc Grow Hill, Inc, 1995, P 252.
- lv - جمال عبد العزيز الشرهان: الوسائط التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، مطابع الحميضي - الرياض ٢٠٠٠م، ص ١٧٩.
- lvi - جمال عبد العزيز الشرهان: مرجع سابق، ص ٢١٦.
- lvii - Filipczack Bob: Trainers on the Net, a Community of Collages, ASTD, Mc Graw Hill, 1999, P.P. 45 - 50.
- lviii - محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط ٢، دار الخريجي للنشر والتوزيع - الرياض ١٩٩٠، ص ٥٠.
- lix - إدارة برامج التربية: مدرسة المستقبل، المعالم الأساسية لمدرسة المستقبل، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد ٢٠، عدد ٢ ديسمبر ٢٠٠٠، ص: ٥٣ - ٥٤.
- lx - Noe, Raymond: Employee Training and Development, Irwin, MC Growhill, Mich1998,P32.
- lxi - عفاف بنت صلاح بن حمدي الياور، مرجع سابق، ص ٨٠.

- lxii - أحمد بستان: لمص الإتهجاهاة اللمع شبيخي اأختيار وإعداد وتدريب القاب التراوييدم، مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض ١٩٨٤م، ص ٥٨.
- lxiii - فاروق زلاطيمو: اختيار الوسائل التعليمية، احوت ملو تخريظ وتمفيد الالار لة التديراييدي لعهد الأدلي العالدي، الرياض ١٤٠١هـ/١٩٨١م، ص: ٣٥ - ٤٠.
- lxiv - حسين الدوري: الأعداد والتديرا الأداري أيم المطريدي والقرايف، مطبعة العاصمة - القاهرة ١٩٧٦م، ص ١٧٦.
- lxv - حنفي سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصري - القاهرة ١٩٨٢م، ص ٣٧٠.
- lxvi - محمدي آده: شور لقتري لولواجهب الالسلقلاة التلجكدي ليدغي التلجكدي التلموي الوريهلميا، رسالة دكتوراه معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، بالقاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٣٩.
- lxvii - إحصائيات إدارة التعليم الثانوي بوزارة التهذيب الوطني، موريتانيا، ٢٠٠٥، ٢٠١٥.
- lxviii - كامل جاد: التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة ٢٠٠٢م، ص ١٦.
- lxix - أحمد إسماعيل حجي، الأدلي التلجكدي ليد والأدلي الالدرسيدي، دار المصدي العراييد، القاهرة، ١٩٩٥م، ص: ٨.
- lxx - التشريع المدرسي: المشوص والقوليم الالمطالدي لأدلي التلجكدي التلموي، وزارة التهذيب الوطني ١٩٨٣م.
- lxxi - نصوص التشريع المدرسي، وزارة التهذيب الوطني بموريتانيا
- lxxii - وثائق إدارة المصادر البشرية بوزارة التهذيب الوطني بموريتانيا ٢٠١٥.
- lxxiii - المصدر: وثائق إدارة المصادر البشرية بوزارة التهذيب الوطني بموريتانيا ٢٠١٥.
- lxxiv - مصطفى الإمام وآخرون: التلجكدي القيا ز، كلية التربية، جامعة بغداد - العراق ١٩٨٨م، ص ١٦٠.