

الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بكليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراتة

أ. خالد عياد الأشلم

عضو هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة مصراتة/

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط

Khalid.alashlem@edu.misuratau.edu.ly

المخلص	
استلمت الورقة بتاريخ 2024/04/22	وقبلت بتاريخ 2024/05/10
ونشرت بتاريخ 2024/05/20	
<p>هذف هذا البحث إلى التعرف على بعض المفاهيم العلمية حول التدريب والاحتياجات التدريبية والقيادة الجامعية، ومعرفة درجة تحقق أو إشباع القيادات الجامعية عينة الدراسة من تلك الاحتياجات الموزعة على 3 مجالات: المجال الإداري، المجال التقني، المجال السلوكي، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المستوى تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة القيادية، في الفئة المبحوثة، ألا وهي قيادات كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة، وعددها 5 كليات، تحوي 44 قسماً علمياً، وفيها 99 منصبا قياديا ما بين الإداري والأكاديمي، يمثلون مجتمع البحث حسب آخر إحصائيات متحصل عليها، وكانت العينة تمثل 40% من هذا المجتمع تقريبا، ما بين العشوائية والمقصودة، وقد أنجز هذا البحث بشقيه النظري والميداني خلال العام الجامعي المنصرم 2023/2022م، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، وأعدت استبانة مكونة من (27) فقرة تتضمن مجالات الاحتياجات التدريبية المحددة من قبل الباحث من خلال الاستفادة من استبانات البحوث السابقة المحلية منها والعربية، وقد استفيد منها جميعها (40) ورقة استبانة عند التحليل لسلامتها واستيفاء البيانات المطلوبة منها جميعها، وكان تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بالإصدار (23)، وكانت أهم نتائج البحث أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة في الدرجة: (قليلة). - لا يوجد تباين في المرتبة بين مجالات الاحتياجات التدريبية الثلاثة: المجال الإداري، والتقني، والسلوكي، فكلها قليلة الدرجة وبنفس الوزن النسبي. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة القيادية. 	

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

اشتمل هذا الفصل التمهيدي على البنود التالية:

1. المقدمة:

يكتسب التدريب أهمية كبيرة في تطوير وتنمية المهارات الإدارية والتقنية والسلوكية التنظيمية للكوادر البشرية، ويسهم في إعدادها للعمل بكفاءة وفاعلية مرغوبة، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في المؤسسات التعليمية وخصوصا للقيادات فيها، لما لهم من تأثير قوي وواضح على أداء هذه المؤسسات، ولما لهم من أدوار أساسية في قيادة وإدارة هذه المؤسسات وتحسين مخرجاتها وتميزها، وهذا النوع من التدريب المقصود وهو التدريب أثناء الخدمة يعد أبرز أدوات تحقيق التنمية المهنية المستمرة، ومدخلا مهما من مداخل التطوير الإداري، ويسهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية واتساع المعرفة المتخصصة ورفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق الاكتفاء الذاتي للمؤسسات الذي يتناسب مع التطورات السريعة في مجال العمل في حقل التعليم والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص.

وتزداد الحاجة للتدريب في مجال التعليم العالي وما بعد العالي، وفي سلم قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي؛ نظرا لزيادة المهام وتشعب المطالب وكثرة المشكلات وقوة التحديات والصعوبات كل ما تقم بنا عمق العمل في هذا القطاع الحيوي المهم للمجتمع.

ولا يتصور أن تقوم العملية التدريبية بالشكل المطلوب، وتؤدي أكلها وثمارها المرغوبة إلا بعملية تسبقها تسمى تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لما لها من أهمية مبدئية في إنجاح عملية التدريب ومفززاتها وتحديد المستهدفين بها وقياس العائد من العملية التدريبية وفقاً.

وقد أوصت الدراسات والبحوث السابقة بضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مقنن، منها دراسة نظام سلامة (2012م) التي ركزت على ضرورة تصميم برامج تدريبية لرؤساء الأقسام بمجال التربية والتعليم في ضوء الاحتياجات التدريبية وفقاً للمجالات وحسب الأولوية والأهمية التي رأى رؤساء الأقسام أنهم بحاجة إليها، وإلى الأخذ بمبدأ التدريب المستمر للقيادات ورؤساء الأقسام لاسيما في المجالات التالية: الممارسات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات والحاسوب، واللغات، بغض النظر عن مؤهلاتهم أو سنوات الخدمة لديهم.

ومن هذا المنطلق ركز الباحث على هذا الموضوع المهم، وكان التركيز على بعض القيادات الجامعية بجامعة مصراته، وتحديد كليات العلوم الإنسانية بها دون التطبيقية؛ لتقارب احتياجاتها ولتباينها نسبياً عن نظيراتها التطبيقية التي قد تكون لها أنواع أخرى من الاحتياجات تختلف عنها، وقسم هذا البحث إلى 4 أجزاء رئيسية. هي: الإطار العام، والإطار النظري، والدراسات السابقة، وأخيراً الإجراءات مع عرض النتائج المتوصل إليها.

2. إشكالية البحث:

تتجسد إشكالية هذا البحث في الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية الجامعية بكليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة أمودجاً لها، حيث لاحظ الباحث من خلال معايشته للعمل الجامعي ببعض الكليات المعنية ضعفاً واضحاً في بعض المهارات الإدارية والسلوكية، فضلاً عن التقنيّة التي يبدو فيها الضعف الشديد، حيث لوحظ أن الكثير من مجتمع البحث من القيادات لا يحسن استعمال الشبكة العنكبوتية وبالتالي لا يحسن استخدام الإيميلات ولا يتابع الجديد في مهامه وما يخص سلطاته، ما دفع الباحث إلى تسليط الضوء عليها من خلال هذا البحث الميداني رغبة في تحديد تلك الاحتياجات وتبصير المسؤولين بها في مركز التدريب الجامعي وإدارة الجامعة فضلاً عن إدارات وقيادات الكليات المعنية للتطوير بتنظيم البرامج التدريبية اللازمة باستمرار وبخطط واضحة متكاملة.

وعليه فإن إشكالية البحث تكمن بوضوح في الحاجة لتحديد مواطن الضعف في المهارات المطلوبة (الإدارية والتقنية والسلوكية) لدى القيادات بكليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة.

3. تساؤلات البحث:

تساؤلات هذا البحث على النحو التالي:

- س1. ما درجة إشباع الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة؟
- س2. أي مجالات الاحتياجات التدريبية أدنى مرتبة وأولى بالاهتمام به؟
- س3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- س4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (جامعي أو ما يعادله، ماجستير، دكتوراة)؟
- س5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم علمي، مدير مكتب أكاديمي، مدير مكتب إداري)؟
- س6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الخبرة القيادية (أقل من 5 أعوام، من 6 إلى 10 أعوام، أكثر من 10 أعوام)؟

4. أهداف البحث:

أهداف هذا البحث كانت على النحو التالي:

- أ. تحديد مستوى أو درجة إشباع الاحتياجات التدريبية المحددة لدى قيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة.
- ب. معرفة أي مجالات الاحتياجات التدريبية أولى بالاهتمام به، أو الأضعف منها.
- ج. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- د. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (جامعي أو ما يعادله، ماجستير، دكتوراة).
- هـ. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم علمي، مدير مكتب إداري).
- و. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الخبرة القيادية (أقل من 5 أعوام، من 6 إلى 10 أعوام، أكثر من 10 أعوام).

5. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه سيقدم الآتي:

- أ. إطلاع المسؤولين في إدارة جامعة مصراتة على نسبة احتياج القيادات الإدارية للتدريب وأنواعه المطلوبة رغبة في تطوير القيادة الجامعية، ولفت انتباههم لهذا الجانب المهم الذي يُمكن القيادات الإدارية من العمل بشكل أفضل.
- ب. إفادة المهتمين في مجال الإدارة وباقي فروع العلوم السلوكية والإنسانية عموماً من الجانب النظري للبحث من ناحية، وما يتمخض عنه من توصيات من ناحية أخرى.
- ج. قد يُسهّم البحث في لفت أنظار المسؤولين في مؤسسات أخرى لهذا الجانب المهم استرشاداً بنتائج مثل هذه البحث بالكلية المعنية كنموذج.
- د. محاولة إثراء الجانب الأكاديمي بالمكتبات الجامعية بنوع من المعارف التي تحمل الطابع التطبيقي في القياس والتقويم للأداء من وجهة نظر قريبة من الواقع ومستجداته افتراضاً.

6. حدود البحث:

وتشمل:

أ. الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع هذا البحث على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقيادات كليات جامعة ليبيا.

ب. الحدود البشرية:

كان لهذه الدراسة مستهدف بشري محدد متمثل في قيادات كليات علوم إنسانية بجامعة ليبيا.

ج. الحدود المكانيّة:

حدود البحث المكانيّة اقتصرت على كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة.

د. الحدود الزمنية:

أجري هذا البحث خلال العام الجامعي المنصرم 2022 / 2023م.

7. مفاهيم البحث إجرائياً:

التعريفات الإجرائية لأبرز مصطلحات البحث تنحصر في الآتي:

أ. الاحتياجات التدريبية:

قصد بها جوانب الضعف في الأداء (الإداري والتقني والسلوكي) الذي يؤدي إلى فجوة في العمل الأكاديمي الجامعي المطلوب من القائد الإداري وإن كان أكاديمياً، نهدف من تحديدها إلى تحسين ذلك الأداء الذي يمكن تلبينه بواسطة التدريب المنظم.

ب. قيادات الكليات:

أطلقت إجرائياً على أعضاء المجلس العلمي للكلية الجامعية الذين يمارسون القيادة الإدارية وكذلك الأكاديمية، وتحديدًا هم: العميد، وكيل الشؤون العلمية، رئيس قسم الدراسات العليا، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، مدير مكتب الجودة، مدير خدمة المجتمع، رئيس قسم البحوث، مدير مكتب التدريب الميداني (كالتربية العملية في كلية التربية)، رئيس كل قسم علمي بالكليات المعنية (الإجمالي 44)، رئيس قسم شؤون أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن: (المسجل، ومدير مكتب الشؤون الإدارية).

ج. كليات العلوم الإنسانية:

هي تلك الكليات الجامعية التي تختص بدراسة وتدريب العلوم الإنسانية والبحث فيها، وتمنح الشهادة الجامعية (الليسانس) عادة، عدا بعض التخصصات المحدودة فيها، وتمنح شهادة الدراسات العليا في بعض أقسامها، وهي كليات: التربية، الآداب، الدراسات الإسلامية، اللغات، القانون.

د. جامعة مصراتة:

هي مؤسسة تعليم عالٍ أنشئت عام 1984م بقرار من اللجنة الشعبية العامة للتعليم آنذاك تحت مسمى كلية الآداب والعلوم مصراتة، وتتالي التوسع في افتتاح كليات جديدة تحت مسمى جامعي هو 7 أكتوبر سابقاً، تضم حالياً عدد 19 كلية موزعة جغرافياً داخل المدينة ومقرها الإداري الرئيس بمنطقة البيرة حالياً وسط بلدية مصراتة.

الفصل الثاني. الإطار النظري للبحث

المبحث الأول. الاحتياجات التدريبية:

1. مفهومها:

تُعرف على أنها: "مجموع التغيرات والتطورات التي يحتاجها مدير المدرسة لتحسين أدائه الوظيفي، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته".

أو أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات مديرات المدارس في المرحلة المتوسطة والثانوية ليصبحن أكثر كفاية في أداء العمل" (التوبجري، 1423: 8).

وتعرف بأنها: "مجموع التطورات والتغيرات والمطلوب إحداثها في معارف وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك مديري المدارس للتغلب على المشكلات التي تحول دون الارتقاء ومعدلات الأداء، ولمواجهة التغيير، وتحقيق التطوير للتعامل مع التحديات المعاصرة مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية". ومن خلال ما سبق فإن المفهوم الأوضح للاحتياجات التدريبية هو أنها: مجموعة التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في معارف وخبرات المتدرب ووجدانه ومهاراته وسلوكه من خلال التدريب، وهذا المفهوم شامل للاحتياجات التدريبية للمنظمات والمؤسسات، ولأفراد المجتمع عامة أو فئة من فئاته.

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية للأسباب التالية:
أ- أن 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 مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
ج- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم. د- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي سوف يكون له أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية برمتها، ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها أنواع الاحتياجات التدريبية.

إن وجود هذه المشكلات في القيادات الإدارية يعني بالضرورة أن هناك "حاجات" في القيادة، حالية أو مستقبلية، تعاني منها لابد من مواجهتها، وهذا يقودنا الى القول ان الاحتياجات التدريبية في أية منظمة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية:
1.. احتياجات عادية، تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى... الخ.

2.. احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية، واقعية أو محتملة، في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أي أنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة.
3.. احتياجات غير تقليدية، اذ قد لا تجد المنظمة نفسها أمام أية مشكلة تقليدية، عادية كانت أو غير عادية، إلا انها قد تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة. وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، أو عدم القدرة على المبادرة والإبداع، أو عدم مواكبة متطلبات البيئة

وبالملاحظة فإن تحديد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية يقودنا الى الملاحظتين التاليتين:
الأولى: ضرورة إدراك أن مشكلات المنظمة ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب.
والثانية: ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد يكون صعبا من الناحية الواقعية. وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس نهائيا ولا جامدا ؛ بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة ذلك.
وتبنى ميكانيكية تحديد الاحتياجات التدريبية على عنصرين أساسيين هما: مستوى الأداء المطلوب، والثاني مستوى الأداء الفعلي؛ ومن خلال هذين العنصرين تحدد أغلب المنظمات احتياجاتها التدريبية، بحيث يقارن مستوى أداء العاملين الفعلي بمستوى الأداء المطلوب، والتعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية المطلوبة لمزاولة المهنة أو الحرفة، والعمل على تحسينها.

ومنه يتبين لنا أنه كلما قل مستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب، أصبح هناك مؤشر كاف لوجود مشكلة أو خلل ما يجب معالجته أو تجاوزه.
ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق 7 خطوات يحددها الأدب التربوي في الآتي:

1_ تحديد الأهداف.

2_ تحديد المهارات المطلوبة.

3_ تحديد المستوى الحالي للمهارات.

4_ تحديد فجوات المهارات والأداء.

5_ تحديد أولويات التدريب.

6_ تصميم التدريب.

7_ قياس فاعلية التدريب.

وتهدف هذه الخطوات لتحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات، والتقليل من هدر الجهد والوقت، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء عن طريق الدراسات المسحية الواقعية وبأسلوب العلمي الدقيق، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.

3. خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خصائص منها:
أ. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسمت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تقي حاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
ب. اختلاف الاحتياجات التدريبية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة

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

4. خطوات تقييم الاحتياجات التدريبية الاستراتيجية:

هناك 3 مراحل لتقييم الاحتياجات التدريبية، هي:

أولاً. التحليل التنظيمي:

يحدد التحليل التنظيمي المكان الذي يمكن إجراء التدريب فيه وأين يجب القيام به داخل المنظمة. يركز هذا التحليل على المؤسسة ككل، بما في ذلك تحليل الأهداف التنظيمية، وتحليل الموارد، وتحليل الكفاءة، وتحليل المناخ التنظيمي. على المستوى التنظيمي، ويجب تحليل الاحتياجات التدريبية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. إذا لم يتم ذلك، فسيكون وقت وتكلفة تشغيل البرنامج دون جدوى ولن تتحقق الأهداف.

ثانياً. تحليل العمليات:

الغرض من هذا التحليل هو تحديد ما ينبغي إعطاؤه للموظفين حتى يتمكن الموظفون من القيام بالعمل وفقاً للمستوى المطلوب تحقيقه. وبالتحليل التشغيلي الذي يتطلب إجراء اختبار دقيق للعمل الذي يتعين القيام به بعد التدريب. يتضمن هذا التحليل ما يلي:

- _ جمع معلومات منهجي يصف بدقة كيفية أداء الوظيفة أو مجموعة العمل.
- _ تحديد معايير الأداء الوظيفي.
- _ تحديد كيفية عمل يجب أن تفي بالمعايير.
- _ تحديد المعرفة والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء فعال.

ثالثاً. التحليل الفردي:

هذا التحليل ضروري لمعرفة كيفية أداء كل موظف عند القيام بالمهمة، في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، والفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي هو الحاجة إلى تدريب الفرد، ويمكن الحصول على معلومات حول الأداء الفعلي للموظفين من بيانات الأداء الفردي وتقييم المشرف ومسح المواقف والمقابلات وما إلى ذلك، وسيتم ملء الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المراد تحقيقه بالتدريب.

المبحث الثاني. القيادة الجامعية:

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على كفاءة وقدرة قيادتها الأكاديمية؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها، كما لا يمكن أن يتحرك أي مجتمع إنساني معاصر إلى الأمام ذاتية بغياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤاه المستقبلية وتنير عقله بالمعرفة، وهذا يتطلب أن يكون على رأس قيادة المؤسسة الجامعية قيادة متطورة بدء من رئيس الجامعة، مروراً بوكلائه، وعمداء الكليات ووكلائهم، انتهاءً برؤساء الأقسام؛ إذ أن الجامعة التي تملك جهازاً إدارياً كفواً وقيادة فعالة ستكون قادرة على تطوير مجتمعتها، كما ستكون نموذج متقدماً تحتذي به بقية مؤسسات المجتمع.

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، وهو ما أشار إليه (الشمري، 2014م: 127) حينما أكد على أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة.

1. مفهوم القيادة:

عرف (أبو النصر، 2009م: 20) القيادة بأنها: "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف". وعرفها آخرون على أنها: القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل الجهود بين القائد والعاملين.

كما عُرفت القيادة أيضاً بأنها: "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين، السيطرة بهدف عليها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة تعتبر عملية لها عدد من العناصر الأساسية، والتي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة من الأفراد الآخرين، في محاولة لتحقيق هدف مشترك يجمعهم.

2. أهمية القيادة الجامعية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الاستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما أشار إليه زاهر وندا (2018: 793) حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية.

ويؤكد (الخويطر، 2019: 206) على أن للقائد الأكاديمي شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها، وتحليل المخاطر الناتجة عنها، وتحديد نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل تلك الأزمات.

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية الجامعية تنطوي أهميتها على تحسين المجتمع وتقوية الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المادية والمعنوية، إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم مع متطلبات المجتمع وتلبيةها في مختلف المجالات؛ كذلك وتعمل القيادات الأكاديمية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكاديمية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية.

3. أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية:

اشترك العديد من الباحثين في عرض الوسائل والأساليب التي تُسهم في تطوير أداء القيادات بالجامعات، وقد أشار بعضهم إلى أن هذه الوسائل منها ما هو نابع من الفرد نفسه، وبدافع ذاتي للتطوير والنمو المهني، ومنها ما هو نابع من تشجيع من الإدارة الجامعية، وهي كما يلي:

أ. التطوير بالدعم الذاتي:

ويتم من خلال:

- أسلوب التطوير الفردي عبر متابعة القائد الأكاديمي لكل ما هو جديد على الإنترنت وبرامج الكمبيوتر، والدوريات العلمية، والكتب والمراجع المتخصصة الحديثة، ودراسة موضوعات تلبي احتياجات التطوير ومُتطلباته، وإجراء البحوث والدراسات، والمشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافة المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات، وتشجيع النفس؛ رغبة في التطوير والتقدم.

- أسلوب التطوير التشاركي من خلال تبادل الآراء والمناقشات مع الزملاء، والتراسل مع الآخرين؛ لطلب الرأي والمشورة، وحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات، والمشاركة في أنشطة الهيئات الأكاديمية: محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات به

ب. التطوير بدعم من الإدارة الجامعية:

ومن أساليبه:

- إقامة ورش عمل، وندوات، ومؤتمرات ودورات: داخلياً وخارجياً، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة.

- توفير قاعدة بيانات متكاملة، تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لعمليات التطوير المطلوبة وآلياته.

- إنشاء مراكز ووحدات التطوير.

- دعم إجراءات البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان، وتفعيلها، وتوظيف نتائجها.

- توفير الدعم المالي ومُتطلبات التطوير المختلفة.

4. خصائص القائد الاستراتيجي:

يتمتع القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص، يتمثل أهمها في ما يلي كما يعتبرها بعض الباحثين:

- وضوح الرؤية: أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته.
- إحساس عالٍ بالمناخ: أي بالتغيرات التي تحدث في المناخين الداخلي والخارجي والتطوير للمؤسسة.
- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير، التي تُعد مفتاح التحسين والتطوير.
- الابتكار: أن تتوفر لديه القدرة على طرح الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.
- العزم والمثابرة: أن يكون لديه تصميم كافٍ لدفع العمل واستمراره إلى النهاية.
- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام بحفز العاملين، وتدريبهم، وتنميتهم، وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

5. أدوار القائد:

أ. الأدوار الشخصية:

تتضمن: حضور الواجبات الرسمية الاجتماعية أو القانونية داخل الجامعة وخارجها، وتحفيز العاملين وتطويرهم، وتكوين شبكة من العلاقات والاتصالات يمكن الرجوع إليها؛ للحصول على المعلومات والمساعدة والتأييد.

ب. الأدوار المعلوماتية:

تتضمن مراقبة التقارير والمؤشرات عن الأعمال المنجزة، والقيام بجولات المتابعة داخل الجامعة، وتزويد المشاركين في إعداد الخطط الاستراتيجية داخل الجامعة وخارجها بالمعلومات والبيانات اللازمة، إضافة إلى القيام بدور المتحدث الرسمي باسم الجامعة، والمشاركة في الحملات الدعائية.

ج. الأدوار القرارية:

وهي المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المؤسسة التعليمية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات؛ لمعالجة الصراعات، وتوزيع الموارد المختلفة وفق أولوياتها وجدولها الزمنية، والتفاوض مع الجامعات الخارجية التي تسهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

5. أهمية تطوير أداء القيادات:

في ضوء التطورات العلمية والتقنية، والتنافس الواضح على مستوى العالم؛ لم يعد تطوير الأداء أمراً تكميلياً؛ بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل، كما يذكر (السلمي، 1998: 11) أن تحسين الأداء وتطوير المنظمة وتجديدها؛ لم يعد أمراً اختياريًا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها؛ ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها، ما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف.

وأكد بعض التربويين أن أهمية تطوير أداء القيادات بالجامعات في الأمور الآتية:

- إيجاد عملية مستمرة للتجديد والتطوير، بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى الجامعات بسرعة كافية، وبحيث لا يكون تصرفها ردّاً للفعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.
- إيجاد المناخ الملائم داخل الجامعات؛ لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها، بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجهها.
- رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين في كل المستويات.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين الإدارية وقدراتهم، بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر؛ لتحسين مستوى الأداء ورفع.
- تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية، والخبرة الواسعة، والقدرة الكافية؛ لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي الناتجة عن تطور المجتمع ونمو التقنية.
- التأثير في سلوكيات العاملين، بالشكل الذي يحقق الوصول إلى أهداف التنمية الشاملة.
- تنمية القدرات على التحليل، وتشخيص المشكلات، واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.
- تحقيق الرضا الوظيفي، وإيجاد الرغبة في التغيير، والثقة في سياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات.

ويمكن القول: إن تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة مفهوم شامل، يضم جميع الجوانب المختلفة للأدوار المأمولة في أداء أعماله الأكاديمية، سواء كانت قيادية، أو إدارية، أو تدريسية، أو تقنية، أو تنظيمية، أو منهجية، أو تقويمية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

اطلع الباحث ابتداء على عدد من الدراسات السابقة المحلية منها والعربية، أبرزها الآتي:

أولاً. الدراسات المحلية:

1. دراسة نبيلة شرتيل (2014م): بعنوان: (الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراتة).

هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراتة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات حول الظاهرة المعنية التي مكنتها من إعداد الأداة، وهي عبارة عن استبانة تضمنت 6 محاور هي: أهداف التعليم الجامعي، فهم النظرية التربوية للتعليم الجامعي، طرق تدريس التعليم الجامعي، خصائص الأستاذ والطالب الجامعي، تكنولوجيا التعليم الجامعي، تقويم التعليم الجامعي، وقد طبقت علي عينة قوامها (86) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية مرتفعة، وذلك يحتاج إلى: وضع خطة لتدريب أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام الأساليب التربوية التدريسية الحديثة التي توظف التكنولوجيا في التعليم الجامعي، العمل على ضرورة توفير متطلبات تطبيق التقنية العلمية في التعليم الجامعي من خلال تزويد أقسام الكلية، وأعضاء هيئة التدريس بالأجهزة الإلكترونية كالحاسب الآلي وشبكة الانترنت، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس غير التربويين للتعرف على الأساليب التربوية الحديثة والفعالة في عملية التقويم وطرائق التدريس

من أجل التفاعل الإيجابي مع الطالب، وقيام إدارة الجامعة بوضع حوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يلتحقون بالدورات التدريبية بانتظام للإقبال عليها.

2. **دراسة سمير الرويمض (2017م)، بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية" دراسة ميدانية**.

هدف هذا البحث إلى التعرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية لمعرفة درجة مستوى توافر المهارات القيادية الفنية، البشرية، الإدارية لديهم، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريب على كل مهارة من تلك المهارات من وجهة نظر القيادات الإدارية، كما حاول البحث الكشف عن أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء القيادات الإدارية.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الإدارية، حيث بلغ المتوسط توافر المهارات الفنية العام بدرجة توافر قليلة، كما أظهر النتائج توسط مستوى المهارات القيادية البشرية لدى القيادات الإدارية حيث كان المتوسط العام لدرجة توافر المهارات البشرية بدرجة توافر متوسطة النتائج أيضاً، وأظهرت المهارات الإدارية انخفاض مستوى المهارات القيادية الإدارية، حيث أوضح المتوسط العام لدرجة التوافر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة توافر قليلة النتائج أيضاً، كما وأظهر دالة إحصائية بين درجة أهمية المهارات القيادية ودرجة توافرها، وكانت أكثر للتدريب على التوالي المهارات القيادية احتياجاً: مهارة الإبداع الإداري، تليها مهارة تقييم الأداء، ثم مهارة التنظيم بالتدريب على التوالي، بينما كانت أقل المهارات القيادية احتياجاً: مهارة التحفيز، تليها مهارة الاتصال بأقل حجم فجوة تدريبية.

ثانياً. الدراسات العربية:

1. **دراسة. وفاء النتشة (2008م) بعنوان: "واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع التدريبي لإداريي الكليات/ العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. ولغايات هذه الدراسة تبنت الباحثة النهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من كافة العمداء ورؤساء الأقسام وعددهم (190) عميدا ورئيس قسم موزعين على (6) جامعات تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقد تم توزيع (190) استبانة تم استرجاع (90) وأخضعت (65) استبانة للتحليل الإحصائي.

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والكرارات والنسب المئوية والاختبار (ب) لعينتين مستقلتين واختيار "أقل فرق دال" للمقارنة البعدية بين المتوسطات وكان أهمها: أن مستوى الاهتمام بالنشاط التدريبي كتنشيط مركزي والاهتمام بإقامة دورات تدريبية إدارية للعمداء ورؤساء الأقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الهيكلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، وأن الجامعات الفلسطينية تعاني من غياب سياسة وخطة تدريبية واضحة قائمة على أسس علمية لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام ، وأن المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العلمية التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الوسائل والطرق والمعينات التدريبية التي تساند العملية التدريبية، كما أن مستوى الاهتمام بعملية متابعة وتقييم التدريب للعمداء ورؤساء الأقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الجامعات الفلسطينية، كما تظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير النوع ومتغير العمر، والمنصب الإداري والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري، كما تظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (واقع التخطيط في المجال التدريبي، وواقع تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم واقع التدريب)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (السياسة التدريبية، ومدى استخدام وفعالية الأساليب والطرق التدريبية، والدرجة الكلية للواقع التدريبي) للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بضرورة أن تبذل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الجهود الكفيلة لحفز الجامعات الفلسطينية لتدريب كوادرها الإدارية وأن تتبنى إدارة الجامعات الفلسطينية سياسة وخطة تدريبية واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام لديها وتحسين قواعد اختيار المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية بالإضافة إلى ضرورة متابعة وتقييم أثر التدريب على العمداء ورؤساء الأقسام لديها.

2. **دراسة أحمد الجهني (2008م) بعنوان: "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية".** دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العالم بمدينة ينبع الصناعية مرتبة حسب أهميتها، والتعرف على أثر متغير: المرحلة الدراسية، طبيعة العمل الإداري، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري،

عدد الدورات التدريبية ، في تحديد الاحتياجات التدريبية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بمدينة ينبع الصناعية، وإلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال.

وكان منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، وبلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة 50 مفردة، تتوزع على 15 مديراً، و35 وكيلاً، وكانت أداة الدراسة (استبانة) احتوت في جزئها الأول على مقدمة وبعض الإرشادات، أما الجزء الثاني فشمّل على بعض الأسئلة الديموغرافية، والجزء الأخير يمثل متن الاستبانة احتوى على 42 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: المهارات الإدارية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الإدراكية ، تمثل أبعاد الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن: من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفعالية – إتقان مهارات التطوير الذاتي- إتقان مهارة إدارية الأولويات، وأن من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدراكية: تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم _ القدرة على ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة _ الإلمام بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة / عدم استغلال الوظيفة / العدل)، وأن من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإنسانية: إتقان طرق إدارة الخلافات -القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة - تنمية أساليب الحوار لتفعيل تبادل الأفكار مع الآخرين، وأن من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية: الإلمام بالاتجاهات الحديثة في التعليم - الإلمام بالأساليب الإشرافية الحديثة - الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لإبعاد الدراسة حسب : المرحلة الدراسية ، طبيعة العمل الإداري بالمدرسة ،سنوات الخبرة في العمل الإداري، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الاحتياج التدريبي على المهارات الإدارية والمهارات الفنية والإدراكية وفقاً لعدد الدورات التدريبية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على المهارات الإنسانية بين الحاصلين على دورات من 3-5 دورات، والحاصلين على أكثر من 5 دورات لصالح المجموعة الأخيرة.

وكان من أهم توصيات الدراسة: تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس بمدينة ينبع الصناعية تغطي الاحتياجات التدريبية التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة، وضرورة قيام إدارة الخدمات التعليمية وبالتعاون مع إدارة التطوير الإداري بالهيئة الملكية بنبع بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بصفة دورية ومستمرة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات، وكذلك التأكيد على استخدام الأساليب العلمية المتنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي: تحليل المنظمة ، تحليل الوظيفة ، تحليل الموظف.

3. دراسة نظام سلامة (2012م)، بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرات رؤساء الأقسام الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي : النوع ، المؤهل العلمي ، المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة، وقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعددهم (112) رئيس قسم في العام الدراسي 2010-2011م، وهي نفسها عينة الدراسة.

وقد قام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة وهي استبانة اشتملت على ثلاث مجالات هي: الاحتياجات التدريبية الإدارية، والاحتياجات التدريبية المتعلقة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، الاحتياجات التدريبية المتعلقة باللغات. وقد استنتج: حصول المجال الأول: الاحتياجات التدريبية الإدارية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.07%)، وحصول المجال الثاني : الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والحاسوب على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.83%)، وحصول المجال الثالث: الاحتياجات التدريبية المتعلقة باللغات على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (64.18%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (69.64%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (من 1 إلى أقل من 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية بمديرية التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

• التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال تتبع الدراسات السابقة وملاحظة ما ورد في ملخصاتها نلاحظ أنها اتفقت مع البحث الحالي- المستفيد منها- في أنها باختصار:
- أ. ركزت على موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية داخل مؤسسات تعليمية كما بالدراسات العربية، والدراسة الأولى المحلية، وكذلك في مؤسسات صناعية كما بالدراسة الثانية محلياً؛ تأكيداً على أهميتها في هذه المرحلة الحداثيّة.
- ب. استخدمت المنهج الوصفي كأفضل مناهج البحث العلمي ملائمةً لبحث ودراسة مثل هذه الظواهر كما يبدو من تكرار استخدامه فيها.
- ج. اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذا الموضوع من فئة المبحوثين دون غيرها من أدوات الجمع؛ لملاءمتها أكثر لهذا الغرض كما يتأكد.
- د. من الملاحظ أن الدراسات متنوعة بين الحديثة وغير الحديثة نسبياً تأكيداً على أهمية الموضوع، باعتبارها مدخلا مهماً من مداخل التطوير.

الفصل الرابع. الإطار العملي للبحث (الإجراءات)

تناول هذا الجانب أيضاً للجانب العملي للبحث الذي اتبعه الباحث، حيث تضمن تحديد مجتمع البحث وعينته، ثم كيفية جمع معلومات البحث وذلك عن طريق الاستبانة ثم مراحل تصميمها، والتأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية وصولاً إلى النتائج المطلوبة...

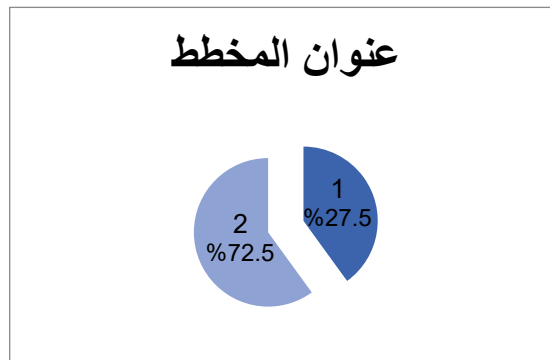
أولاً: مجتمع البحث:

يصل مجتمع المبحوثين من القيادات إلى 99 مفردة في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة (5 كليات)، بناءً على آخر معلومات تحصل عليها الباحث في شهر: ديسمبر 2022م من إدارة الجامعة، يستهدفون للإجابة عن احتياجات تدريب 12 قيادياً منهم في كل كلية من الكليات المعنية، في دراسة ذاتية لهم.

ثانياً: عينة البحث:

تكونت العينة من 40 مفردة من مجتمع البحث تحت أحد وصفين:

1. عينة عشوائية في نوع (رؤساء الأقسام العلمية).
 2. عينة مقصودة في نوع (باقي المناصب القيادية بكل كلية).
- وفي العموم فهي تمثل ما نسبته 40% من مجتمع المبحوثين.



حيث: 1: ذكر، 2: أنثى.

ثالثاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي منهج "يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة، أو موقف، أو مجموعة من الناس، أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع، فهو لا يهدف إلى وصف الواقع كما هو فقط، بل يحاول الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره، كما يشمل تصنيف المعلومات والتعبير عنها كما وكيفاً" (عبدالعزیز، 1995: 131).

رابعاً: أداة البحث

اختيرت الاستبانة (أداة للبحث)، وأعدّها الباحث في ضوء الإطار النظري وبلاستعانة باستبانات بعض البحوث السابقة واهتداء بما ورد فيها من محاور وفقرات، حيث تكونت من (27) عبارة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي كما

سيرد، وقد عولجت الاستبانات التي فُرغت بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss) بالإصدار (23)، وذلك بعد تفريغها إثر توزيعها على عينة المبحوثين: قيادات كليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراتة، وقد أرجعت الاستبانات منهم مستوفية لشروطها وجاهزة للقياس بها.

خامسا: صدق وثبات الأداة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق شمولية قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم، وقد أجري ذلك من خلال عرض الاستبانة مبدئيا على مجموعة من السادة المحكمين كما يظهرون في قائمة تضمهم وتظهر بياناتهم في قائمة الملاحق.

أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها، وقد أنجز إحصائيا من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (1.4) معامل الثبات لأبعاد الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

ت	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	مهارات المجال الإداري	9	53.8
2	مهارات المجال التقني	9	669.
3	مهارات المجال السلوكي	9	884.
	الاستبانة وفقراتها ككل	27	796.

من خلال النظر إلى الجدول (1.4) نجد أن معاملات الثبات مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما جاء معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بقيمة مناسبة جدا فهي تقترب من (80%)، ما يعطي طمأنينة ممتازة تجاه استخدام أداة البحث من حيث نسبة الخطأ ودرجة الثبات في النتائج.

سادسا. المقياس المستخدم في تحديد الدرجات إحصائيا:

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة داخل مجالاتها، وقد وُصفت درجات القياس وكان التصحيح لها وفقاً للآتي:

الجدول (2.4) توصيف درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها الترجيحية

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
1	2	3	4	5
1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

سابعا. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت في هذا البحث العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج كما يبينها هذا الفصل، وهي موضحة كالآتي:

- معامل (ألفا) كرونباخ:
- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) لعينتين غير مستقلتين.
- اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق.

ثامناً: الإجابة عن التساؤلات:

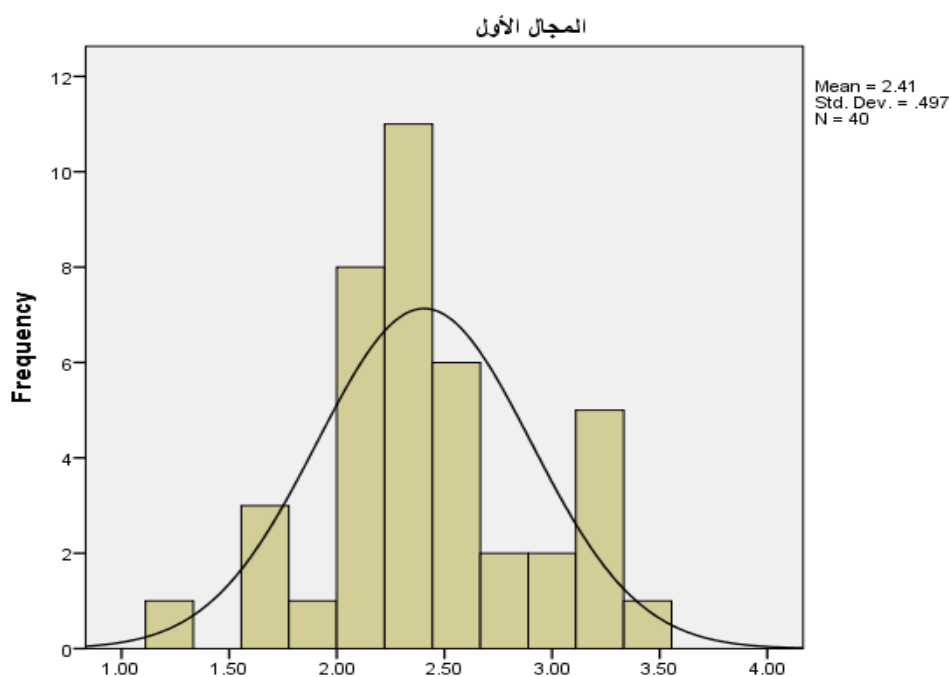
1. الإجابة عن التساولين الأول والثاني:

والذين مفادهما: (س1. ما درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة؟). و: (س2. أي مجال من الاحتياجات التدريبية هو الأدنى مرتبة فيها؟).

حيث أمكنت الإجابة عنهما من خلال العمليات الإحصائية التالية على فقرات الاستبانة في تلك المجالات:

الجدول (3.4) المجال الإداري

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة
1	القدرة على تكوين خطة استراتيجية للعمل المنوط بك	677.	2.45	قليلة
2	امتلاك مهارات إدارة الاجتماعات الفاعلة	598.	272.	قليلة
3	مهارات حل المشكلات الإدارية بشكل جيد	776.	25.2	قليلة
4	امتلاك خبرة التمكين أو تفويض الصلاحيات	.814	2.55	قليلة
5	التمكن المناسب من الإشراف الإداري على مرؤوسيك	.688	2.30	قليلة
6	القدرة على التنسيق بين مهام مرؤوسيك وضمان تكاملها	.572	2.32	قليلة
7	الإلمام بمعايير الجودة الشاملة في ما يخص القسم أو المكتب	.932	2.55	قليلة
8	تنمية مهارات التفكير وتحفيز الإبداع والتجديد	.744	2.60	متوسطة
9	القدرة على إدارة الوقت بما يضمن تحقيق الأهداف	.735	2.35	قليلة
	المجموع	.497	2.40	قليلة



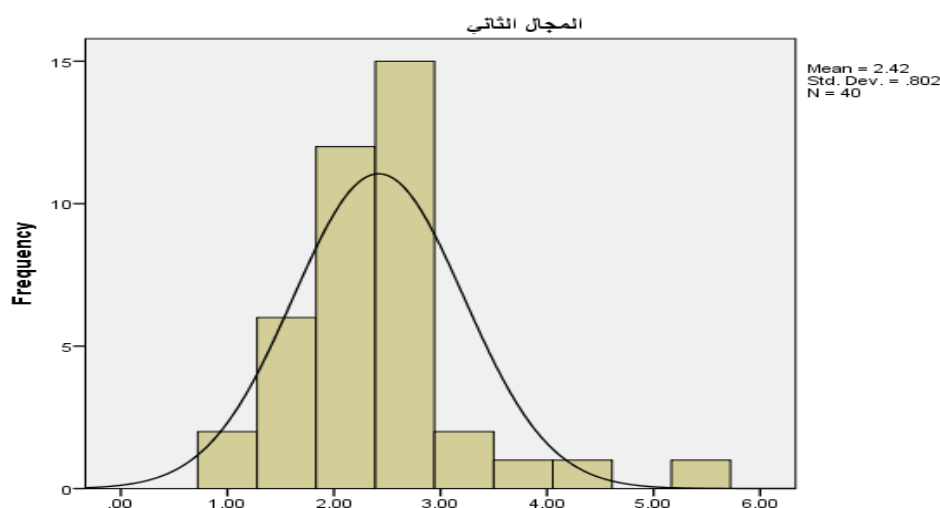
(1.4)

الشكل

يوضح التمثيل البياني لتكرارات المجال الأول

الجدول (4.4) المجال التقني

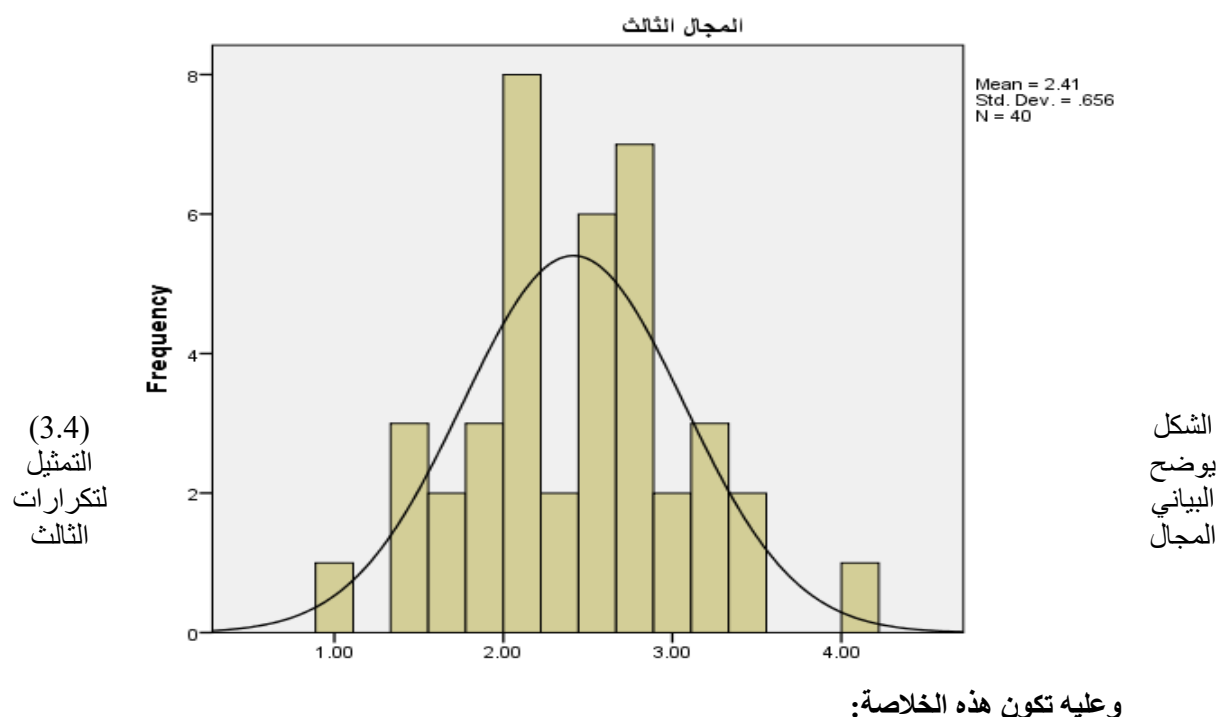
الدرجة	المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة	ت
قليلة	2.42	1.129	استخدام الحاسوب وبرمجياته مثل الأرشفة الإلكترونية	1
قليلة	2.02	.767	القدرة على إعداد وتجهيز التقارير والمخاطبات الإدارية	2
قليلة	2.50	.784	مهارات تحديد الاحتياجات التقنية اللازمة للمرؤوسين	3
قليلة	2.55	.845	خبرة استحداث وسائل تعليمية توضيحية مبسطة	4
قليلة	2.35	.921	التمكن من خبرات إدارة الامتحانات ومنظوماتها	5
قليلة	2.42	1.08	مهارة الإرشاد الأكاديمي المناسب من خلال الإلمام بعمل منظومة الدراسة والامتحانات	6
متوسطة	3.00	3.65	القدرة على تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين والتقييم والقياس العلمي	7
قليلة	2.4	1.21	القدرة على استخدام محركات البحث مثل التعامل مع أنواع البريد الإلكتروني والنشر العلمي الحديث.	8
قليلة	2.07	1.04	القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل youtube, Face book ,twitter...	9
قليلة	412.	802.	المجموع	



الشكل (2.4) يوضح التمثيل البياني لتكرارات المجال الثاني

الجدول (5.4) المجال السلوكي

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة
1	مهارات الاتصال والتواصل والعلاقات الإنسانية	697.	1.97	قليلة
2	القدرة على التعرف على أنماط الشخصيات وأساليب التعامل معها	767.	022.	قليلة
3	مهارات إدارة الصراعات التنظيمية	911.	80.2	متوسطة
4	القدرة على توظيف التغذية الراجعة لتحسين سلوكيات الأداء التنظيمي	777.	602.	متوسطة
5	مهارات العمل في لجان التحقيق والتأديب التي تحتاج لسلوك متزن	1.19	752.	متوسطة
6	مهارات تحفيز العاملين وأساليبها المناسبة	959.	2.45	قليلة
7	الإلمام بمهارات الحوار والتفاوض الناجح	.882	2.30	قليلة
8	إجادة مهارات القيادة بالذكاء الوجداني	.959	2.55	قليلة
9	القدرة على تشكيل فرق عمل متوائمة	.960	2.27	قليلة
	المجموع	.656	412.	قليلة



الجدول (6.4) الانحراف المعياري والمتوسط لمجالات الاستبانة الثلاثة (الاستبانة ككل)

ت	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
1	المجال الإداري	.497	2.40	قليلة
2	المجال التقني	.802	412.	قليلة
3	المجال السلوكي	.656	2.41	قليلة
	المجموع	.559	412.	قليلة

ومن خلال الجدول (6.4) وما سبقه من جداول نجد أن متوسط جميع الفقرات جاء بقيمة (2.40)، وهذا يدل على أن درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة في الدرجة: (قليلة)، وهي ثاني أدنى درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وكل المجالات في مرتبة واحدة وهي القليلة؛ ما يدل على قلة اهتمام الجامعة وبالتالي الكليات فضلاً عن الوزارة وإدارة الجامعات بالاهتمام بالعملية التدريبية اللازمة بعد لهذه القيادات غير الراضية على مستواها في المجالات المذكورة، ما ينبغي الالتفات إليه ووضع في عين الاعتبار بناء على نتائج هذا البحث القائم على الدراسة الذاتية لأفراد العينة.

2. الإجابة عن التساؤل الثالث:

والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى)؟).
ظهر ذلك واضحاً من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (7.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	29	468.	1.09	39	061.
أنثى	11	704.	.292		
المجموع	40	.559	2.41		

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (0.061)، وهي قيمة أكبر من (0.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس.

3. الإجابة عن التساؤل الرابع:

والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي: (جامعي أو ما يعادله، ماجستير، دكتوراة)؟).
ظهر ذلك واضحاً من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (8.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جامعي أو ما يعادله	7	.773	2.27	39	296.
ماجستير	19	.514	2.25		
دكتوراة	14	.485	2.28		
المجموع	40	.559	2.41		

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (0.296)، وهي قيمة أكبر من (0.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4. الإجابة عن التساؤل الخامس:
والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: (عميد، رئيس قسم علمي، مدير مكتب أكاديمي، مدير مكتب إداري)؟).

ظهر ذلك واضحاً من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (9.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عميد	4	349.	2.19	39	230.
رئيس قسم علمي	18	9.51	2.50		
مدير مكتب أكاديمي	10	.588	2.15		
مدير مكتب إداري	8	627.	2.62		
المجموع	40	.559	2.41		

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (230)، وهي قيمة أكبر من (0.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5. الإجابة عن التساؤل السادس:
والذي مفاده: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الخبرة القيادية: (أقل من 5 أعوام، من 6 إلى 10 أعوام، أكثر من 10 أعوام)؟).

ظهر ذلك واضحاً من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (10.4) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق لمتغير الخبرة القيادية

الخبرة القيادية	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
من عام إلى 5 أعوام	12	351.	532.	39	556.
من 6-10 أعوام	11	471.	452.		
أكثر من 10 أعوام	17	717.	302.		
المجموع	40	.559	2.41		

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (556)، وهي قيمة أكبر من (0.050)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الخبرة القيادية.

تاسعا: ملخص نتائج البحث:

كانت نتائج هذا البحث على النحو الآتي:

1. درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة في الدرجة: (قليلة).
2. لا يوجد تباين في المرتبة بين مجالات الاحتياجات التدريبية الثلاثة: المجال الإداري، والتقني، والسلوكي، فكلها قليلة الدرجة وبنفس الوزن النسبي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الخبرة القيادية.

عاشرا. التوصيات:

يوصي الباحث بأن تهتم الجامعة المعنية ونظيراتها من الجامعات بالآتي:

1. تفعيل آليات واضحة ومدرسة للتعامل مع احتياجات القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات الجامعية وتطويرها لمستويات أفضل.
2. تفعيل آليات لنشر ثقافة الحداثة والابتكار في الممارسات الإدارية عند تقديم الخدمة وتجهيز الخطط التدريبية اللازمة لمواكبة ذلك وما يتطلبه باستمرار.
3. الاهتمام بإعداد تقارير التقييم المقننة والواقعية من غير مجاملة ولا تحيز في ما يخص قيادات المؤسسة بشكل أكثر تحديداً.
4. الضغط على الجهات المسؤولة من أجل تخصيص ما يكفي مركز التدريب بالجامعة لتغطية الدورات التدريبية اللازمة مالياً وبالإمكانات والتجهيزات المطلوبة باستمرار ضماناً وتحفيزاً على التطوير وتحسين الأداء وتجديد قدرات الموارد البشرية.
5. توفير آليات للمساهمة في نشر ثقافة التقييم أو الدراسة الذاتية فضلاً عن أنواع أخرى من التقييم كتقييم الزملاء والرؤساء المباشرين في ضوء معايير الجودة بالبيئة الداخلية.
6. الاستعانة بالخبراء والمختصين للنهوض بقدرات قيادات الجامعة في مجالات البحث: المجال الإداري، والمجال التقني، والمجال السلوكي، من حيث احترافية تحديد الاحتياجات بعلمية ودقة.
7. الحرص على الأولوية في تنفيذ الدورات التدريبية وفقاً لمستوى إشباع كل منها.
8. الابتعاد على الشكلية والإنجاز النظري في تنفيذ الدورات التدريبية المحددة باستمرار.
9. حسن اختيار المستهدفين لكل دورة تدريبية أو ورشة عمل مزج إنجازها وليس أية ترشحات فحسب.
10. الحرص على ضمان تأثير التدريب في تحسين الأداء حقيقة من خلال قياس العائد من كل تدريب.

المقترحات

يقترح الباحث الآتي:

1. إجراء بحوث علمية مقننة أخرى تسلط الضوء على مهارات حديثة أخرى كالاتصال التنظيمي والذكاء التنظيمي والتجديد المؤسسي وغيرها من الأساليب الإدارية الجديدة... وعلى مدى استعداد قيادات الكليات لتنفيذها والأخذ بها.
2. إجراء بحوث علمية تسلط الضوء على أبعاد ومجالات تفصيلية أخرى للاحتياجات التدريبية اللازمة لقياداتنا كلياتنا الجامعية تحفيزاً على التطوير والممارسة الإدارية المتميزة.
3. العمل على الاستفادة من نتائج الأبحاث المتميزة في هذه المجالات الحديثة وضمان تكاملها وعدم انفصاليتها عن بعضها.
4. إشراك المراكز البحثية وطلاب الدكتوراه في هذا الاتجاه كونهم أكثر دقة وتقنيا للعمل البحثي، وبالتالي ستكون نتائجهم أكثر واقعية وصدقاً؛ لنصل إلى مستويات إدارية أفضل ونطور الأداء من خلال أسهل وأقرب أسلوب ألا وهو التدريب العلمي الرصين.
5. إجراء بحوث أخرى في هذا الاتجاه بكليات الجامعة التطبيقية هي الأخرى، بما يناسبها من احتياجات تدريبية لاسيما في المجالات الإنسانية كالتربوية والإدارية والقانونية ونحوها مما قد يغيب عنهم بحكم تخصصاتهم.

6. رفع نتائج مثل هذه البحوث والدراسات إلى المراكز التدريبية بالجامعات وإلى إدارة الجامعات ووزارة التعليم العالي لتبني ومساندة ودعم البرامج التدريبية المناسبة للتطوير وتحسين الأداء من خلالها؛ كي لا تبقى حبيسة أرفف المكتبات.
7. تحفيز الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس في مجالات الإدارة والتخطيط والموارد البشرية على التركيز على مثل هذه المواضيع المفيدة واقعيًا بدل التركيز على المواضيع المستهلكة نسبيًا والمشبعة بحثًا وتأثيرها محدود أصلًا.

المراجع

- القرآن الكريم.
- أبو شيحة، نادر (2010م) إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان: الأردن، ط1.
- أبو النصر، مدحت (2009م) قادة المستقبل. منشورات المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ط2.
- أكرم، الجنابي (2016م) الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين. دار أمجد للنشر والتوزيع بعمان: الأردن، ب. ت. ط.
- التويجري، فاطمة (1423هـ) الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية. بحث تكميلي للماجستير بقسم الإدارة في جامعة الملك سعود: الرياض.
- الجهني، أحمد (2008م) التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير بكلية التربية في جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الخويطر، ذكري (2019م) تطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية، ع10، ص ص 199_226.
- درة، عبد الباري (2003م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة: جمهورية مصر العربية، ب. ت. ط.
- دليل جامعة مصراتة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دولة ليبيا، مصراتة 2014م.
- الرويمض، سمير (2017م) تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية". مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية بالمعهد الماليزي للعلوم والتنمية.
- زاهر، ضياء الدين & ندا، فايزة (2018م) دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات. منشورات المركز العربي للتعليم والتنمية، مج 25/ ع111، ص ص 793_820.
- سلامة، نظام (2012م) الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم". أطروحة دكتوراة بكلية التربية : غزة/ فلسطين.
- السلمي، علي (1998م) تطوير الأداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: جمهورية مصر العربية.
- شرتيل، بلعيد (2015م) الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة مصراتة، ع3.
- المؤمن، قيس وآخرون (1997م) التنمية الإدارية. دار زهران: عمان: الأردن، ب. ت. ط.
- نايل، سحر (2017م) الإدارة الاستراتيجية للجامعات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة/ جمهورية مصر العربية، ط1.
- الننتشة، وفاء (2008م) واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل: دولة فلسطين.
- نوري، منير (2015م)، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ط2.
- الهبدان، تغريد (2021م) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بأسبوط: جمهورية مصر العربية، مج37، ع12.

استبانة بحث علمي مُحكَّمة. بعنوان:

الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بكليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراتة

بعد التحية والسلام،،،

نأمل من حضرتكم مشكورين وضع إشارة ☒ في الخانة التي ترونها معبرة عن رؤيتكم أو قناعتكم بخصوص الفقرة المحددة، على أن لا تُكرَّر الإشارة للفقرة الواحدة، وكذلك لا تترك أية فقرة فارغة من الإشارة إلى خانة من خاناتها رجاء؛ كي لا نضطر لاستبعادها مع الأسف لعدم صلاحيتها، مع الوعد بأن البيانات ستستخدم لغرض خدمة هذا البحث العلمي بتجرد فقط.

علما بأن المستهدفين هم السادة الآتي ذكرهم في كل كلية من كليات العلوم الإنسانية بالجامعة:

- العميد.
- وكيل الشؤون العلمية.
- رئيس قسم علمي.
- رئيس قسم شؤون أعضاء هيئة التدريس.
- رئيس قسم الدراسات العليا.
- رئيس قسم الدراسة والامتحانات.
- مدير مكتب الجودة.
- مدير خدمة المجتمع.
- رئيس قسم البحوث.
- مدير مكتب التدريب الميداني (كالتربية العملية في كلية التربية).
- مسجل الكلية.
- مدير مكتب الشؤون الإدارية.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية. وتشمل:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.
2. المؤهل العلمي: ☐ جامعي أو ما يعادله ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
3. المسمى الوظيفي: ☐ عميد ☐ رئيس قسم علمي ☐ مدير مكتب أكاديمي ☐ مدير مكتب إداري (مسجل+ شؤون إدارية)
4. الخبرة القيادية: ☐ من عام إلى 5 أعوام ☐ من 6 إلى 10 أعوام ☐ أكثر من 10 أعوام

ثانياً: الاستبانة وفقراتها:

الرقم	الفقرة	المستوى أو القدر المتوفر من الخبرة المعنية لديك				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المحور الأول: مهارات المجال الإداري						
1	القدرة على تكوين خطة استراتيجية للعمل المنوط بك					
2	امتلاك مهارات إدارة الاجتماعات الفاعلة					
3	مهارات حل المشكلات الإدارية بشكل جيد					
4	امتلاك خبرة التمكين أو تفويض الصلاحيات					
5	التمكن المناسب من الإشراف الإداري على مروضيك					
6	القدرة على التنسيق بين مهام مروضيك وضمان تكاملها					
7	الإلمام بمعايير الجودة الشاملة في ما يخص القسم أو المكتب					

8	تنمية مهارات التفكير وتحفيز الإبداع والتجديد				
9	القدرة على إدارة الوقت بما يضمن تحقيق الأهداف				
المحور الثاني: مهارات المجال التقني					
10	استخدام الحاسوب وبرمجياته مثل الأرشفة الإلكترونية				
11	القدرة على إعداد وتجهيز التقارير والمخاطبات الإدارية				
12	مهارات تحديد الاحتياجات التقنية اللازمة للمرؤوسين				
13	خبرة استحداث وسائل تعليمية توضيحية مبسطة				
14	ومنظوماتها التمكن من خبرات إدارة الامتحانات				
15	مهارة الإرشاد الأكاديمي المناسب من خلال الإلمام بعمل منظومة الدراسة والامتحانات				
16	القدرة على تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين والتقويم والقياس العلمي				
17	القدرة على استخدام محرركات البحث مثل التعامل مع أنواع البريد الإلكتروني والنشر العلمي الحديث.				
18	القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل youtube, Face book ,twitter...				
الرقم	الفئة	المستوى أو القدر المتوفر من الخبرة المعنية لديك			
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة
		كبيرة جدا			
المحور الثالث: مهارات المجال السلوكي					
19	مهارات الاتصال والتواصل والعلاقات الإنسانية				
20	القدرة على التعرف على أنماط الشخصيات واساليب التعامل معها				
21	مهارات إدارة الصراعات التنظيمية				
22	القدرة على توظيف التغذية الراجعة لتحسين سلوكيات الأداء التنظيمي				
23	مهارات العمل في لجان التحقيق والتأديب التي تحتاج لسلوك متزن				
24	مهارات تحفيز العاملين وأساليبها المناسبة				
25	الإلمام بمهارات الحوار والتفاوض الناجح				
26	إجادة مهارات القيادة بالذكاء الوجداني				
27	القدرة على تشكيل فرق عمل متوائمة				

انتهت،،،