

## 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

### الملخص

هدف 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 السلوكى، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذاك المستوى تُعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة القيادية، في الفئة المبحوثة، ألا وهي قيادات كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة، وعدها 5 كليات، تحوى 44 قسماً علمياً، وفيها 99 منصباً قيادياً ما بين الإداري والأكاديمي، يمثلون مجتمع البحث حسب آخر إحصائيات متحصل عليها، وكانت العينة تمثل 40% من هذا المجتمع تقريباً، ما بين العشوائية والمقصودة، وقد أنجز هذا البحث بشقيه النظري والميداني خلال العام الجامعي المنصرم 2022/2023م، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة مكونة من (27) فقرة تتضمن مجالات الاحتياجات التدريبية المحددة من قبل الباحث من خلال الاستفادة من استبيانات البحوث السابقة المحلية منها والعربيّة، وقد استفيد منها جميعها (40) ورقة استبانة عند التحليل لسلامتها واستيفاء البيانات المطلوبة منها جمعها، وكان تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بالإصدار (23)، وكانت أهم نتائج البحث أن:

- 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، والسلوكى، 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.

استلمت الورقة بتاريخ	2024/04/22
وقدلت بتاريخ	2024/05/10
ونشرت بتاريخ	2024/05/20

### 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 وخصوصاً 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، ومدخلاً مهماً من مداخل التطوير الإداري، ويسهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية واتساع المعرفة المتخصصة ورفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق الاكتفاء الذاتي للمؤسسات الذي يتاسب 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؛ نظراً لزيادة المهام وتشعب المطالب وكثرة المشكلات وقوة التحديات والصعوبات كل ما تقم بنا عميق العمل في هذا القطاع الحيوي المهم للمجتمع.

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

وقد أوصت الدراسات والبحوث السابقة بضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مقتن، منها دراسة نظام سلامه (2012) 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، وتقنولوجيا المعلومات والحواسيب، 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، وتحديداً كليات العلوم الإنسانية بها دون التطبيقية؛ لتقرب احتياجاتها ولتبنيتها 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:

تحصر إشكالية هذا البحث في الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية الجامعية بكليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته أنموذجًا لها، حيث لاحظ الباحث من خلال معيشته للعمل الجامعي ببعض الكليات المعنية ضعفاً واضحًا في بعض المهارات الإدارية والسلوكية، فضلاً عن التقنية التي يبدو فيها الضعف الشديد، حيث لوحظ أن الكثير من مجتمع البحث من القيادات لا يحسن استعمال الشبكة العنكبوتية وبالتالي لا يحسن استخدام الإمilities ولا يتبع الجديد في مهامه وما يخص سلطاته، ما دفع الباحث إلى تسليط الضوء عليها من خلال هذا البحث الميداني رغبةً في تحديد تلك الاحتياجات وتصثير 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 مصراته.

## 3. تساولات البحث:

تساؤلات هذا البحث على النحو التالي:

- س.1. ما درجة إشباع الاحتياجات التدريبية الازمة للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته؟.
- س.2. أي مجالات الاحتياجات التدريبية أولى مرتبة وأولى بالاهتمام به؟.
- س.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟.
- س.4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (جامعي أو ما يعادله، ماجستير ، دكتوراة)؟.
- س.5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم علمي، مدير مكتب أكاديمي، مدير مكتب إداري)؟.
- س.6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته 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 القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته.

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 مصراته 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 مصراته 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 مصراته 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 مصراته وفقاً لمتغير الخبرة القيادية (أقل من 5 أعوام ، من 6 إلى 10 أعوام ، أكثر من 10 أعوام).

## 5. أهمية البحث:

تكمّن 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 يمكن القيادات الإدارية من العمل بشكل أفضل.
- ب. إفاده المهتمين في مجال الإدارة وبافي فروع العلوم السلوكية والإنسانية عموماً من الجانب النظري للبحث من ناحية، وما يتمحض عنه من توصيات من ناحية أخرى.
- ج. قد يُسهم 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 افتراضياً.

#### 6. حدود البحث:

وتشمل:

##### أ. الحدود الموضوعية:

- اقصر موضوع هذا البحث على تحديد الاحتياجات التربوية الازمة لقيادات كليات جامعة Libya.
- ب. الحدود البشرية:  
كان لهذه الدراسة مستهدف بشري محدد تمثل في قيادات كليات علوم إنسانية بجامعة Libya.
- ج. الحدود المكانية:  
حدود البحث المكانية 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 تتحصّر في الآتي:

##### أ. الاحتياجات التربوية:

- قصد بها جوانب الضعف في الأداء (الإداري والتكنولوجي 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 تلبيته بواسطة التدريب المنظم.

##### ب. قيادات الكليات:

- أطلقت إجرائياً على أعضاء المجلس العلمي للكتابة الجامعية الذين يمارسون القيادة الإدارية وكذلك الأكاديمية، وتحديداً هم: العميد، وكيل الشؤون العلمية، رئيس قسم الدراسات العليا، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، مدير مكتب الجودة، مدير خدمة المجتمع، رئيس قسم البحث، 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 وتدريس العلوم الإنسانية والبحث فيها، وتمنح الشهادة الجامعية (الليسانس) عادة، عدا بعض التخصصات المحددة فيها، وتمنح شهادة الدراسات العليا في بعض أقسامها، وهي كليات: التربية، الأدب، الدراسات الإسلامية، اللغات، القانون.

##### د. جامعة مصراتة:

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

##### الفصل الثاني. الإطار النظري للبحث

##### المبحث الأول. الاحتياجات التربوية:

##### 1. مفهومها:

- تُعرف على أنها: "مجموع التغيرات والتطورات التي يحتاجها مدير المدرسة لتحسين أدائه الوظيفي، وال المتعلقة بمعرفته ومهاراته واتجاهاته".  
أو أنها: "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات مديرات المدارس في المرحلة المتوسطة والثانوية ليصبحن أكثر كفاية في أداء العمل" (التوigeri، 1423: 8).

وتعرف بأنها: "مجموع التطورات والتغيرات والمطلوب إحداثها في معارف وخبرات ومهارات واتجاهات سلوك مدير المدارس للتفغل على المشكلات التي تحول دون الارتفاع ومعدلات الأداء، ولمواجهة التغيير، وتحقيق النطوير للتعامل مع التحديات المعاصرة مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية".

ومن خلال ما سبق فإن المفهوم الأوضح لاحتياجات التربوية هو أنها: مجموعة التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في معارف وخبرات المتدرب ووجوداته ومهاراته سلوكه من خلال التدريب، وهذا المفهوم شامل لاحتياجات التربوية للمنظمات والمؤسسات، ولأفراد المجتمع عامة أو فئة من فئاته.

## 2. أهمية تحديد الاحتياجات التربوية:

عملية تحديد الاحتياجات التربوية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التربوية للأسباب التالية:

أ- أن تحديد الاحتياجات التربوية هو الأساس لكل عناصر العملية التربوية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التربوية، وتصميم محتوى البرنامج التربوي ونشاطاته، وتقدير البرنامج التربوي. فتحديد الاحتياجات التربوية يعد مؤشرًا يوجه التدريب توجيهًا صحيحًا في تلك العمليات الفرعية.

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

ج- يوضح تحديد الاحتياجات التربوية للأفراد المطلوب تدريبيهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم .د- في غياب تحديد الاحتياجات التربوية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

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

إن وجود هذه المشكلات في القيادات الإدارية يعني بالضرورة أن هناك " حاجات " في القيادة، حالية أو مستقبلية،

تعاني منها لابد من مواجهتها، وهذا يقودنا إلى القول إن الاحتياجات التربوية في أية منظمة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية:

1.. احتياجات عادية، تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى ...إلخ.

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 أنها قد تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة. وتتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القرارة على التحدث، أو عدم القدرة على المبادأة والإبداع، أو عدم مواكبة متطلبات البيئة

وبالملاحظة فإن تحديد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية يقودنا إلى 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 صعباً من الناحية الواقعية. وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التربوية ليس نهائياً ولا جامداً؛ بل يجب أن يتسم بالمرنة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة ذلك.

وتبني ميكانيكية تحديد الاحتياجات التربوية على عنصرين أساسيين هما: مستوى الأداء المطلوب، والثاني مستوى الأداء الفعلي؛ ومن خلال هذين العنصرين تحدد أغلب المنظمات احتياجاتها التربوية، بحيث يقارن مستوى أداء العاملين الفعلي بمستوى الأداء المطلوب، والتعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية المطلوبة لموازنة 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 التربوية 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 أفضليات التدريب.

6\_ تصميم التدريب.

7\_ قياس فاعلية التدريب.

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

### 3. خصائص الاحتياجات التربوية:

لعملية تحديد الاحتياجات التربوية خصائص منها:

أ. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التربوية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منتظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقة، 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 تقى بحاجات المنظمة التربوية والتطورية.

ب. اختلاف الاحتياجات التربوية 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 لاحتياجات التربوية لن يكون نهائياً، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة، لاستيعاب التعديلات المحتملة.

### 4. خطوات تقييم الاحتياجات التربوية الاستراتيجية:

هناك 3 مراحل لتقييم الاحتياجات التربوية، هي:

#### أولا. 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 التربوية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. إذا لم يتم ذلك، فيكون وقت وتكلفة تشغيل البرنامج دون جدوى ولن تتحقق الأهداف.

#### ثانيا. 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:

ـ جمع معلومات منهجي يصف بدقة كيفية أداء الوظيفة أو مجموعة العمل.

ـ تحديد معايير الأداء الوظيفي.

ـ تحديد كيفية عمل يجب أن تقى بالمعايير.

ـ تحديد المعرفة والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء فعال.

#### ثالثا. التحليل الفردي:

هذا التحليل ضروري لمعرفة كيفية أداء كل موظف عند القيام بالمهام، في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التربوية 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 ممؤسسات 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 بعياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤاه المستقبلية وتثير عقله بالمعرفة، وهذا يتطلب أن يكون على رأس المؤسسة الجامعية قيادة متغيرة بدء من رئيس الجامعة، مروراً بوكلائه، وعمداء الكليات ووكلائهم، انتهاءً برؤساء الأقسام؛ إذ أن الجامعة التي تملك جهازاً إدارياً كفؤاً وقيادة فعالة ستكون قادرة على تطوير مجتمعها، كما ستكون نموذج متقدماً تحدى به بقية مؤسسات المجتمع.

وتعتبر القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، وهو ما أشار إليه (الشمرى، 2014م: 127) حينما أكد على أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تتنبأ به حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمية تسعى لما فيه مصلحته وتحقق 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 وجموعة 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 الأكademية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الاستراتيجية داخل المؤسسة الأكademية، وهو ما أشار إليه زاهر وندا (793: 2018) حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكademية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكademية.

ويؤكد (الخويطر، 2019: 206) على أن القائد الأكاديمي شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعرق 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 الأكademية الجامعية تتطوّي أهميتها على تحسين المجتمع وتقوية الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقديم جانب المجتمع المادية والمعنوية، إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم مع متطلبات المجتمع وتلبية في مختلف المجالات؛ كذلك وتعمل القيادات الأكademية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكademية، وتحقيق رضاهن الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكademية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية.

## 3. أساليب تطوير أداء القيادات الأكademية:

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، ويدافع 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 ومتطلباته، وإجراء البحث والدراسات، والمشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافة المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات، وتشجيع النفس؛ رغبة في التطوير والتقدّم.

- 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 الأكademية: محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات به.

### ب. التطوير بدعم من الإدارة الجامعية:

ومن أساليبه:

- إقامة ورش عمل، وندوات، ومؤتمرات دورات: 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 البحث والدراسات النوعية المُنطقة من حاجات الميدان، وتفعيّلها، وتوظيف نتائجها.
- توفير الدعم المالي ومتطلبات 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 عالي بالمناخ: أي بالتغييرات التي تحدث في المناخين الداخلي والخارجي والتطوير للمؤسسة.
- المبادرة والمرؤنة ومواكبة التغيير، التي تُعدّ 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 واستمراريته إلى النهاية.
- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام بحفظ العاملين، وتدريبهم، وتنميّتهم، 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 والمساندة والتأييد.

ب. الأدوار المعلوماتية: تتضمن مراقبة التقارير والمؤشرات عن الأعمال الممنجزة، والقيام بجولات المتابعة داخل الجامعة، وتزويد المشاركين في إعداد الخطط الاستراتيجية داخل الجامعة وخارجها بالمعلومات والبيانات الازمة، إضافة إلى القيام بدور المحتدث الرسمي باسم الجامعة، والمشاركة في الحملات الدعائية.

ج. الأدوار القرارية: تضمن مراقبة 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 تشهد في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

5. أهمية تطوير أداء القيادات: 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 تشهد في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء التطورات العلمية والتقنية، والتنافس الواضح على مستوى العالم؛ لم يعد تطوير الأداء أمرًا تكميلياً؛ بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل، كما يذكر (السلمي، 1998: 11) أن تحسين الأداء وتطوير المنظمة وتغذيتها؛ لم يعد أمراً اختيارياً تتجه إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها؛ ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكانبقاء 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 للتجميد والتطوير، بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى الجامعات بسرعة كافية، وبحيث لا يكون تصرّفها ردّاً للفعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئه 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 فرصةً أوسع وأكبر؛ لتحسين مستوى الأداء ورفعه.
- 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 يتحقق الوصول إلى أهداف التنمية الشاملة.
- تنمية القدرات على التحليل، وتشخيص المشكلات، و اختيار المعالجات من مجموعة البسائل المتوفّرة.
- 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 الأكademية بالجامعة مفهوم شامل، يضم جميع الجوانب المختلفة للأدوار المأموله في أداء أعماله الأكademية، 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 والعربيه، أبرزها الآتي:

#### أولا. الدراسات المحلية:

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

هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراته، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات حول الظاهرة المعنية التي مكنتها من إعداد الأداء، وهي عبارة عن استبيانة 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 على عينة قوامها (86) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهملها: 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 وطرق التدريس

من أجل التفاعل الإيجابي مع الطالب، وقيام إدارة الجامعة بوضع حواجز 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 وأظهرت دالة إحصائية بين درجة أهمية المهارات القيادية ودرجة توافرها، وكانت أكثر للتربية على التوالي المهرات القيادية احتياجاً: مهارة الإبداع الإداري، تليها مهارة تقييم الأداء، ثم مهارة التنظيم بالتدريب على التوالي، بينما كانت أقل المهرات القيادية احتياجاً: مهارة التحفيز، تليها مهارة الاتصال بأقل حجم فجوة تدريبية.

#### ثانيًا. الدراسات العربية:

1. دراسة: وفاء النتشة (2008م) بعنوان: "واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع التربوي لإداري الكليات/ العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. ولغايات هذه الدراسة تبنت الباحثة النهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من كافة العمداء ورؤساء الأقسام وعددتهم (190) عميداً ورئيس قسم موزعين على (6) جامعات تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقد تم توزيع (190) استبيانه تم استرجاع (90) وأخذت (65) استبيانه للتحليل الاحصائي.

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والكرارات والنسبة المئوية والاختبار (B) لعيتين مستقلتين واختيار "أقل فرق دال" للمقارنة البعيدة بين المتوسطات وكان أهمها: أن مستوى الاهتمام بالنشاط التربوي كنشاط 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 أساس علمية لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام ، وأن المسؤولين عن تصميم البرامج التربوية في الجامعات الفلسطينية تنتقم المؤهلات العلمية والخبرات العلمية التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التربوية واستخدام الوسائل والطرق والمعينات التربوية التي تساند العملية التربوية، كما أن مستوى الاهتمام بعملية متابعة وتقدير التدريب للعمداء ورؤساء الأقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الجامعات الفلسطينية، كما تظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الواقع التربوي ومحالاته 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 التربوي، وواقع تحديد الاحتياجات التربوية، وتقدير واقع التدريب)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (السياسة التربوية، ومدى استخدام وفاعلية الأساليب والطرق التربوية، والدرجة الكلية للواقع التربوي) 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 تتبني إدارة الجامعات الفلسطينية سياسة وخطة تدريبية واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام لديها وتحسين قواعد اختيار المسؤولين عن تصميم البرامج التربوية بالإضافة إلى ضرورة متابعة وتقدير أثر التدريب على العمداء ورؤساء الأقسام لديها.

2. دراسة أحمد الجهي (2008م) بعنوان: "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التربوية". دراسة تحليلية من وجهة نظر مدير ووكال مدارس تعليم البنين ببنج الصناعية.

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

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

وكان منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بإجراء دراسته علا جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديرى ووكلاً مدارس تعليم البنين بمدينة بنغازي الصناعية، وبلغ العدد الكلى لمجتمع الدراسة 50 مفردة، تتوزع على 15 مديرًا، و35 وكيلًا، وكانت أداة الدراسة (استبانة) احتوت في جزئها الأول على مقدمة وبعض الإرشادات، أما الجزء الثاني فشمل 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 التربوية في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفعالية – إتقان مهارات التطوير الذاتي- إتقان مهارة إدارية الأولويات، وأن من أبرز الاحتياجات التربوية في بعد المهارات الإدراكية: تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم – القدرة على ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة \_ الإمام بأخلاقيات الإدارة (المسوؤلية العامة / عدم استغلال الوظيفة / العدل)، وأن من أبرز الاحتياجات التربوية في بعد المهارات الإنسانية: إتقان طرق إدارة الخلافات - القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة - تنمية أساليب الحوار لتفعيل تبادر الأفكار مع الآخرين، وأن من أبرز الاحتياجات التربوية في بعد المهارات الفنية: الإمام بالاتجاهات الحديثة في التعليم - الإمام بالأسلوب الإشرافي الحديثة - الإمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الاحتياج التربوي 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 التربوي على المهارات الإدارية والمهارات الفنية والإدراكية وفقاً لعدد الدورات التربوية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مختلفون 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 لمديرى المدارس بمدينة بنغازي تغطي الاحتياجات التربوية التي اظهرتها نتائج هذه الدراسة، وضرورة قيام إدارة الخدمات التعليمية وبالتعاون مع إدارة التطوير الإداري بالهيئة الملكية ببنغازي براسة الاحتياجات التربوية لمديرى المدارس بصفة دورية ومستمرة ومن ثم تصميم البرامج التربوية التي تلبي هذه الاحتياجات، وكذلك التأكيد على استخدام الأساليب العلمية المتنوعة في تحديد الاحتياجات التربوية وهي: تحليل المنظمة ، تحليل الوظيفة ، تحليل الموظف.

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

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الاحتياجات التربوية 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 بمحافظات غزة، وعددهم(112) رئيس قسم في العام الدراسي 2010-2011م، وهي نفسها عينة الدراسة.

وقد قام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة هي استبانة اشتملت على ثلات مجالات هي: الاحتياجات التربوية الإدارية، والاحتياجات التربوية المتعلقة بالحواسوب وتكنولوجيا المعلومات، الاحتياجات التربوية المتعلقة باللغات. وقد استنتج: حصول المجال الأول: الاحتياجات التربوية الإدارية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.07%)، وحصول المجال الثاني : الاحتياجات التربوية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والحواسوب على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.83%)، وحصول المجال الثالث: الاحتياجات التربوية 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 لاحتياجات التربوية 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 لاحتياجات التربوية 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 لاحتياجات التربوية 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 لاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية بمنشآت التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة؛ شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

#### • التقريب على الدراسات السابقة:

- من خلال تتبع الدراسات السابقة وملحوظة 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 الحادثية.
- ب. استخدمت المنهج الوصفي كأفضل منهج 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 متعددة بين الحديثة وغير الحديثة نسبياً تأكيداً على أهمية الموضوع، باعتبارها مدخلاً مهماً من مداخل التطوير.

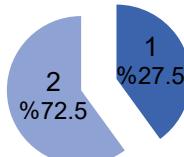
#### الفصل الرابع. الإطار العملي للبحث (الإجراءات)

تناول هذا الجانب ابضاحاً للجانب العملي للباحث الذي اتبعه الباحث، حيث تضمن تحديد مجتمع البحث وعينته، ثم كيفية جمع معلومات البحث وذلك عن طريق الاستبانة ثم مراحل تصميمها، والتأنق 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.

#### عنوان المخطط



حيث: 1: ذكر، 2: أنثى.

#### ثالثاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي منهج "يتضمن دارسة 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 وتطویره، كما يشتمل تصنيف المعلومات والتعبير عنها كما وكيفاً" (عبدالعزيز، 1995: 131).

#### رابعاً: أداة البحث

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

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

#### خامساً: صدق وثبات الأداة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبابة على قياس المتغيرات التي وضع لها قياسها، 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 الاستبابة مبدئياً على مجموعة من السادة المحكمين كما يظهرون في قائمة تضمنهم وتظهر بياناتهم في قائمة الملحق.

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

الجدول (1.4) معامل الثبات لأبعاد الاستبابة بطريقة ألفا كرونباخ

الرتبة	المجال	النوع	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	مهارات المجال الإداري	مهارات	9	53.8
2	مهارات المجال التقني	مهارات	9	669.
3	مهارات المجال السلوكى	مهارات	9	884.
	الاستبيان ككل	الاستبيان ككل	27	796.

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

#### سادساً: المقاييس المستخدم في تحديد الدرجات إحصائية:

اعتمد الباحث على مقاييس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبابة داخل مجالاتها، وقد وصفت درجات القياس وكان التصريح لها وفقاً للآتي:

الجدول (2.4) توصيف درجات مقاييس ليكرت الخمسية وأوزانها الترجيحية

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

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- معامل (ألفا) كرونباخ:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتosطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

- اختبار (T) لعينتين غير مستقلتين.

\_ اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق.

ثامناً: الإجابة عن التساوؤلات:

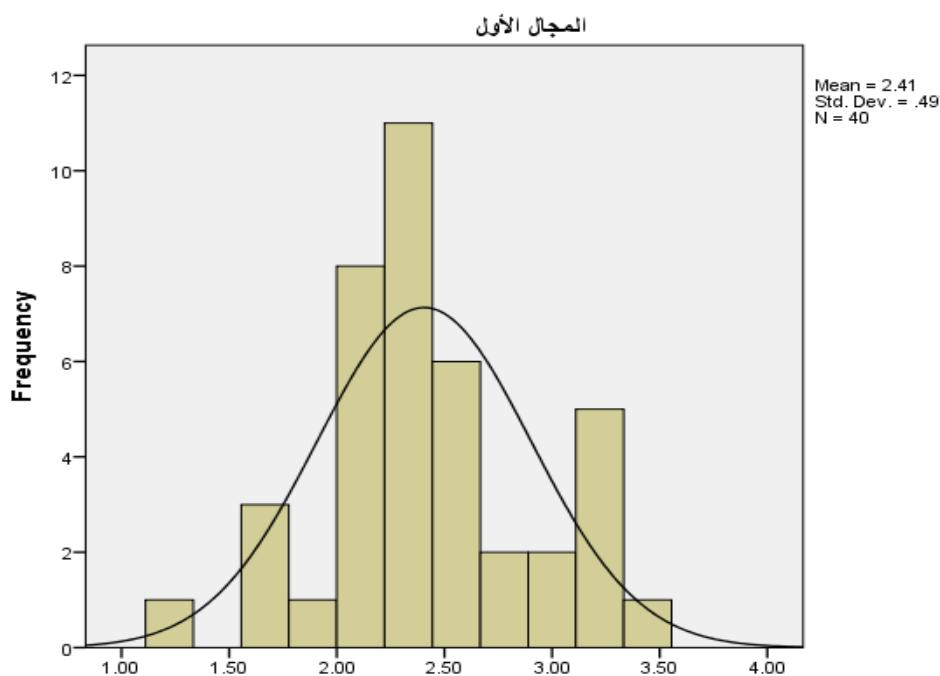
### 1. الإجابة عن التساؤلين الأول والثاني:

والذين مفادهما: (س.1. ما درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة؟) و: (س.2. أي مجال من الاحتياجات التدريبية هو الأدنى مرتبة فيها؟).

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

**الجدول (3.4) المجال الإداري**

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

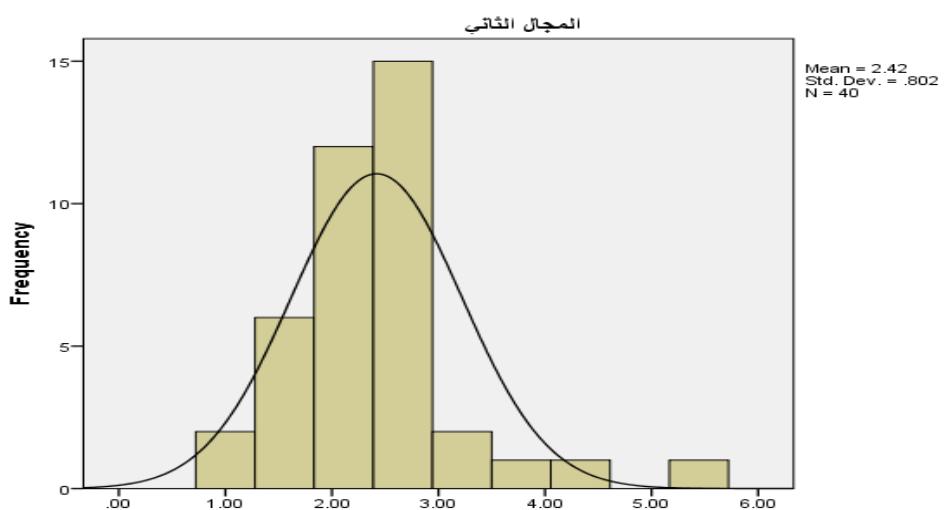


(1.4)

يوضح التمثيل البياني لتكرارات المجال الأول

الجدول (4.4) المجال التقني

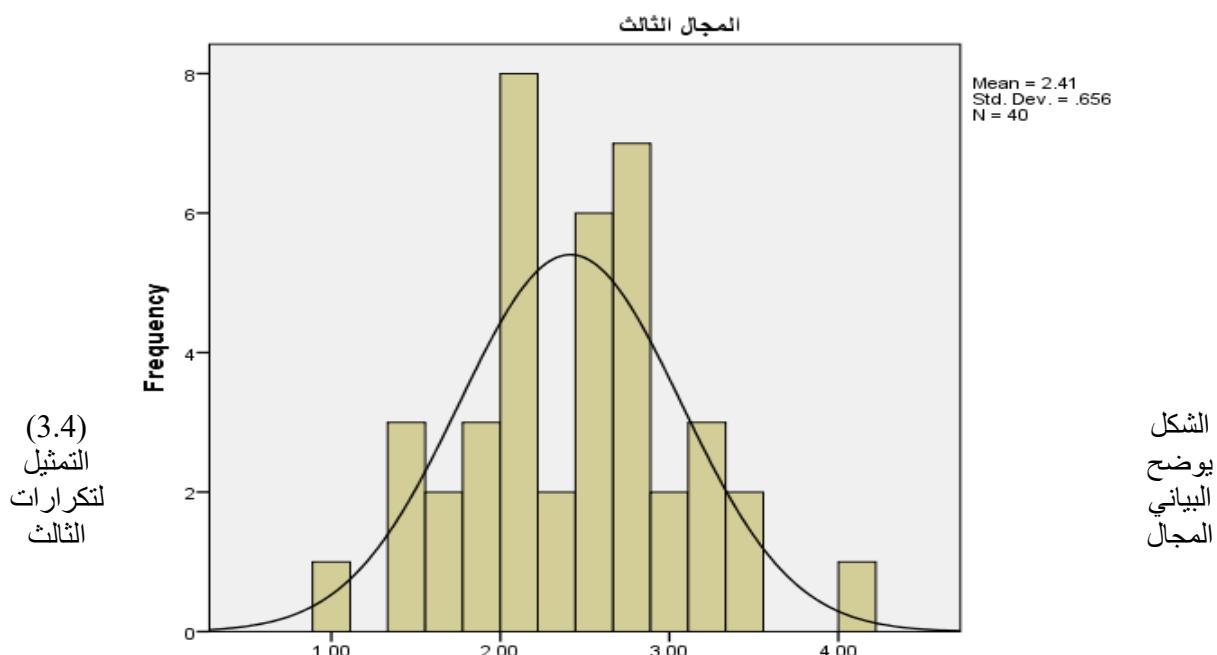
الدرجة	المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة	ت
قليلة	2.42	1.129	استخدام الحاسوب وبرمجياته مثل الأرشيف الإلكترونية	1
قليلة	2.02	.767	القدرة على إعداد وتجهيز التقارير والمخاطبات الإدارية	2
قليلة	2.50	.784	مهارات تحديد الاحتياجات التقنية الازمة للمرؤوسين	3
قليلة	2.55	.845	خبرة استخدام وسائل تعليمية توضيحية مبسطة	4
قليلة	2.35	.921	التمكن من خبرات إدارة الامتحانات ومنظوماتها	5
قليلة	2.42	1.08	مهارة الإرشاد الأكاديمي المناسب من خلال الإمام بعمل منظومة الدراسة والامتحانات	6
متوسطة	3.00	3.65	القدرة على تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين والتقويم 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

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



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

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

ومن خلال الجدول (6.4) وما سبقه من جداول نجد أن متوسط جميع الفرات 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 ثانية أدنى درجة على مقاييس ليكرت الخمسى، وكل المجالات في مرتبة واحدة وهي القليلة؛ ما يدل على قلة اهتمام الجامعة وبالتالي الكليات فضلاً عن الوزارة وإدارة الجامعات بالاهتمام بالعملية التدريبية الازمة بعد لهذه القيادات غير الراضية على مستوىها في المجالات المذكورة، مما ينبغي الالتفات إليه ووضعه 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**

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

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، دكتوراه)؟).  
ظهر ذلك واضحاً من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

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

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

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (2.296)، 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 مصراته 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
230.	39	2.19	349.	4	عميد
		2.50	9.51	18	رئيس قسم علمي
		2.15	.588	10	مدير مكتب
		2.62	627.	8	أكاديمي
		2.41	.559	40	مدير مكتب إداري
<b>المجموع</b>					

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (0.230)، وهي قيمة أكبر من (0.050)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته 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 مصراته 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
556.	39	532.	351.	12	من عام إلى 5 أعوام
		452.	471.	11	من 6-10 أعوام
		302.	717.	17	أكثر من 10 أعوام
		2.41	.559	40	<b>المجموع</b>

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (0.556)، وهي قيمة أكبر من (0.050)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير الخبرة القيادية.

#### تاسعاً: ملخص نتائج البحث:

كانت نتائج هذا البحث على النحو الآتي:

1. درجة إشباع الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته 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 مصراته وفقاً لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراته وفقاً لمتغير الخبرة القيادية.

#### عاشرًا. التوصيات:

يوصي الباحث بأن تهتم الجامعة المعنية ونظيراتها من الجامعات بالآتي:

1. تفعيل آليات واضحة ومدرورة للتعامل مع احتياجات القيادات الأكademie 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 المسئولة 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 المباشرون في ضوء معايير الجودة بالبيئة الداخلية.
6. الاستعانة بالخبراء والمحترفين 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 المورات التدريبية المحددة باستمرار.
9. حسن اختيار المستهدفين لكل دورة تدريبية أو ورشة عمل مزمع إنجازها وليس أية ترشيحات فحسب.
10. الحرص على ضمان تأثير التدريب في تحسين الأداء حقيقةً 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 و مجالات تفصيلية أخرى للاحتجاجات 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 وتقيناً للعمل البحثي، وبالتالي ستكون نتائجهم أكثر واقعية وصادقة؛ لنصل إلى مستويات إدارية أفضل ونطور الأداء من خلال أسهل وأقرب أسلوب آلا 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 كال التربية والإدارية والقانونية ونحوها مما قد يغيب عنهم بحكم تخصصاتهم.

6. رفع نتائج مثل هذه البحوث والدراسات إلى المراكز التربوية بالجامعات وإلى إدارة الجامعات ووزارة التعليم العالي لتبني ومساندة ودعم البرامج التربوية 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 واقعياً بدل التركيز على المواضيع المستهلكة نسبياً والمشبعة بحثاً وتأثيرها محدود أصلاً.

#### المراجع

- القرآن الكريم.

- أبو شيبة، نادر (2010م) إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان: الأردن، ط.1.
- أبو النصر، مدحت (2009م) قادة المستقبل. منشورات المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ط.2.
- أكرم، الجنابي (2016م) الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين. دار أمجد للنشر والتوزيع بعمان: الأردن، ب.ت.ط.
- التويجري، فاطمة (1423هـ) الاحتياجات التربوية 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 التربوية. رسالة ماجستير بكلية التربية في جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الخويطر، ذكرى (2019م) تطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية، ع10، ص 199 - 226.
- درة، عبد الباري (2003م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. الأسس النظرية ودلائلها 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 التربوية 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 الارتفاع بالقدرة التنافسية للجامعات. منشورات المركز العربي للتعليم والتنمية، مج 25 / ع 111، ص 793 - 820.
- سلامة، نظام (2012م) الاحتياجات التربوية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظرهم". أطروحة دكتوراه بكلية التربية : غزة/ فلسطين.
- السلمي، علي (1998م) تطوير الأداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: جمهورية مصر العربية.
- شربيل، بلعيد (2015م) الاحتياجات التربوية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة مصراتة، ع 3.
- 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، ط.1.
- النتشة، 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، ط.2.
- الهيدان، تغريد (2021م) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بأسيوط: جمهورية مصر العربية، مج 37، ع 12.

استبانة بحث علمي مُحكمة. 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 معبّرة عن رؤيتكم أو قناعتكم بخصوص الفقرة المحدّدة، على أن لا تكرر الإشارة للفقرة الواحدة، وكذلك لا تترك أية فقرة فارغة من الإشارة إلى خانة من خاناتها رجاءً، كي لا نضطر لاستبعادها مع الأسف لعدم صلحياتها، مع الوعد بأن البيانات ستستخدم لغرض خدمة هذا البحث العلمي بتجرد فقط.

علمًا 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 البحث.
- 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. المُسمى 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

ثانيًا: الاستبانة وفقراتها:

المستوى أو القدر المتوفّر من الخبرة المعنية لديك					اللغة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
<b>المحور الأول: مهارات المجال الإداري</b>						
					القدرة على تكوين خطة استراتيجية للعمل المنوط بك	1
					امتلاك مهارات إدارة الاجتماعات الفاعلة	2
					مهارات حل المشكلات الإدارية بشكل جيد	3
					امتلاك خبرة التمكين أو تقويض الصالحيات	4
					التمكن المناسب من الإشراف الإداري على مرؤوسيك	5
					القدرة على التنسيق بين مهام مرؤوسيك وضمان تكاملها	6
					الإلمام بمعايير الجودة الشاملة في ما يخص القسم أو المكتب	7

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

،، انتهت