

January 2007

The Training Needs for the Educational Administrators at Al-Quds Open University from their Point of View

Issam Abdel Aziz Khalil

Al-Quds Open University, ikhalil@qou.edu

Ghassan Abdel Aziz Sarhan

Al-Quds University, gsarhan@staff.alquds.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jropenres>

Recommended Citation

Khalil, Issam Abdel Aziz and Sarhan, Ghassan Abdel Aziz (2007) "The Training Needs for the Educational Administrators at Al-Quds Open University from their Point of View," *Palestinian Journal for Open Learning & e-Learning*: Vol. 1 : No. 1 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jropenres/vol1/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Palestinian Journal for Open Learning & e-Learning by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, dr_ahmad@aarj.edu.jo.



الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم

د. غسان عبد العزيز سرحان*

أ. عصام عبد العزيز خليل**



* د. غسان عبد العزيز سرحان، أستاذ التربية العملية المساعد، قسم الدراسات العليا في التربية / جامعة القدس
** أ. عصام عبد العزيز خليل، المدير المالي، جامعة القدس المفتوحة

ملخص

جاءت هذه الدراسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة والاختلاف في تقديرها باختلاف المؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة داخل الجامعة، وموقع العمل. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين عن إدارة التعليم في العام الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ وعددهم (٩١) فرداً. استخدمت في الدراسة استبانة مكونة من ٨٠ فقرة موزعة على عشرة مجالات، وبلغ معامل ثباتها ٩٨,٠٠.

أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى حاجة تدريبية كانت كما يأتي:

- (١) أعلى مظاهر الاحتياج التدريبي كانت لمجال ادارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي ٥٢,٣ تلاها مجال التطوير المهني للعاملين بدرجة احتياج تدريبي ٣١,٣.
 - (٢) بالنسبة للمؤهل العلمي كانت لصالح حملة الماجستير وبدرجة كلية ٢٨,٣ تلاها الدكتوراه ٠٦,٣.
 - (٣) بالنسبة للرتبة الأكاديمية كانت لصالح: المحاضرين وبدرجة كلية ٣٠,٣ تلاها المدرسون ٢٠,٣ تلاها الأساتذة المساعدون ١٣,٣، وأخيراً الأساتذة المشاركون فما فوق ٩٥,٣.
 - (٤) بالنسبة لسنوات الخبرة داخل الجامعة كانت الحاجة التدريبية تتناسب تناسباً عكسياً مع سنوات الخبرة داخل الجامعة حيث كانت بدرجة كلية ٠٥,٣ لخمس سنوات فما دون تلاها ٧٥,٢ دون ١٠ سنوات تلاها ٦٢,٢ أكثر من ١٠ سنوات.
 - (٥) بالنسبة لموقع العمل كانت الحاجة التدريبية للمسؤولين في المناطق التعليمية أعلى من كل من رئاسة الجامعة والمراكز الدراسية بدرجة كلية ١٥,٣ للمناطق التعليمية تلاها ١٣,٣ للرئاسة والمركز الدراسي.
- وبناءً على نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات.

Abstract

This study aimed to identify the training needs for the educational administrators at Al-Quds Open University according to their academic qualifications, academic rank, years of experience at the university, and work location.

The population of the study consisted of all educational administrators in the academic year 2004-2005.

To identify these training needs, the researchers designed a questionnaire consisting of 80 items covering ten areas, the reliability coefficient was (0.98). Suitable statistical methods were used.

The results of the study showed the following conclusions:

- 1. The highest needs was in favor of the MA academic rank and in all areas.*
- 2. There are training needs according to:*
 - I. academic rank, the level of training needs in descending order as follows: lecturers, instructors, assistant professors, and finally associate and full professors.*
 - II. years of experience at the university, the training need was inversely proportionate with years of experience.*
 - III. work location, the training need for the administrators in the educational regions was higher than for each of University headquarters and study centers.*

On the basis of the results, the researchers suggested some recommendations.

مقدمة:

نظراً للزيادة الهائلة في أعداد سكان المعمورة، والتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف ميادين الحياة، وخاصة في العلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري مواكبة السياسة التعليمية لمتطلبات روح العصر. من ناحية أخرى، هناك دول كثيرة، ولا سيما الدول النامية، تعاني بشكل ملحوظ وواضح من عدم توفير فرص التعليم والتدريب لفئات مختلفة من الناس على الرغم من النمو الكبير في عدد مراكز التدريب ومعاهد التدريس فيها.

إن زيادة الكفاءة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء، وقيام الأفراد العاملين في مختلف قطاعات المجتمع، على اختلاف مستوياتهم، بواجباتهم وبالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، يتطلب زيادة الاهتمام بالتدريب بجلاء ووضوح، لأن التدريب عملية أساسية للاستثمار الشامل الذي تلجأ إليه الإدارة الحديثة (يونس، ٢٠٠٣). ويلتقي هذا مع ما أشار إليه الشال (٢٠٠٣) بأن التدريب أو إعادة التدريب مهم جداً لعضو هيئة التدريس مهما وصل إلى أعلى الشهادات الدراسية، لتحقيق الأهداف المرجوة. على أن لا يقتصر على التدريب الإداري فقط، بل يجب أن ينخرط الأفراد في المزيد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنميتهم مهنيًا وفنيًا ووظيفيًا، مما سيؤدي إلى تمكّنهم من التفاعل والتكيف مع المتغيرات العصرية الجديدة في المجالات المعرفية والتكنولوجية.

ويؤكد نشوان (٢٠٠٠) أن التطورات المعرفية والتكنولوجية قد فرضت على النظم التربوية التقليدية ضرورة البحث عن أنماط جديدة من التعليم والتعلم، مثل التوجه لاستخدام التعليم عن بعد، لتوفير الفرص التعليمية للراغبين في التعليم، الذين حالت ظروفهم المختلفة دون التحاقهم بمؤسسات التعليم العالي.

ويرى قيوي (٢٠٠١) أن الكوادر البشرية من أهم عناصر الإنتاج إن لم تكن أهمها على الإطلاق، ويجب تأهيلها وتطويرها بشكل مستمر لكي تستطيع أن تستغل تلك الآلات،

وبالتالي تكون إنتاجيتها قائمة على أقل كلفة ممكنة. ومن أبرز التطورات التي حدثت على برامج التدريب في السنوات الأخيرة توجهها بشكل عام نحو مبدأ الكفاية عند تصميمها وإعدادها، حتى انه أصبح سمة مميزة لمعظم برامج التدريب الحديثة (الخطيب، ١٩٩٠). وتشير أدبيات جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٢) إلى التأكيد على أهمية التدريب في الجامعة لأنها تتبع نمط التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، والذي يقوم على مركاتز التعلم الذاتي واستقلالية المتعلم، وعلى استثمار الوسائط التقنية المنوعة المكتوبة والمسموعة والمرئية التي هي نتاج التطور الهائل في مجال التقنيات التربوية والاتصالات ونقل المعلومات، حتى يمكن إيصال المادة التعليمية للدارس أينما كان سواء في منزله أو مكان عمله.

ويعتبر الخطيب (١٩٩٥) أن التدريب أحد المركاتز الأساسية لعملية الإصلاح الإداري حتى تحقق المؤسسات التربوية أهدافها، فالتدريب يؤدي إلى إكساب العاملين في المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادتها بكفاءة واقتدار، والإصلاح الإداري يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الكفاءة وتعميق الفاعلية للمؤسسات.

في حين إن ما ورد عن إبراهيم ومحمد (٢٠٠٤) من أن التعليم العصري تجاوز الشكل التقليدي للتعليم النظامي، لأنه يعتبر أن الحاجات التعليمية للأفراد، تتحدد بناء على مستواهم التعليمي وغيره، وأن تلبية هذه الاحتياجات تقتصر فقط على التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة، حيث أن هذه الفئة المدربة هي التي تتاح لها فرص العمل في المستقبل، لأن المجتمع المعاصر يحتاج إلى معلومات ومعارف حديثة ومتجددة، وإلى مستوى عال من المهارات لمواجهة حاجات سوق العمل في المستقبل. وجاء في دره (١٩٩١) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفاعلية البرنامج التدريبي، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر أساساً لكل عناصر العملية التدريبية، وأهمها: تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وأيضاً يعدّ تحديد الاحتياجات التدريبية عنصراً مهماً في التركيز على الأداء المحسن، وفي غياب تحديد الاحتياجات التدريبية إضاعة للجهد والوقت والمال. ويذكر العاجز (١٩٩٩) بأن ليس كل الجامعات قادرة على بناء الشخصية القيادية، وتنمية المواهب والملكات، وغرس القيم والفضائل، لأن الجامعات تحتاج إلى إدارة من نوع خاص، وبمواصفات معينة، فهي تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على تطوير الجامعة، والنهوض بها، وتحديثها، سواء داخل الجامعة أو على مستوى الجامعات الأخرى أو تلبية المطالب الملحة المتطورة للمجتمع المحلي.

أما إبراهيم (٢٠٠٢) فيرى أن تدريب الأفراد الذين يقومون بأعمالهم بشكل مقبول،

يسهم في وصولهم إلى مستويات كفاية أعلى في الأداء. ويعتبر كذلك أن التدريب يتيح للعاملين الذين يرقون إلى وظائف أعلى، زيادة في مهاراتهم ومعارفهم، بما يتناسب مع المسؤوليات الجديدة المسندة إليهم، وأن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى طبقة من القادة أو المديرين لتولي مهمة تنفيذ البرامج التدريبية، وهم بدورهم بحاجة إلى برامج تدريبية تعينهم على تأدية المهام المطلوبة منهم.

ويعتبر عبيدات (٢٠٠٣) أن التدريب يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها المؤسسات والمنظمات نحو التطوير والتحديث، باعتباره يحتل موقعاً محورياً فيها. ومن هنا يمكن مواجهة الاحتياجات التدريبية الإدارية المختلفة، بتوفير برامج تدريبية مناسبة وملائمة لها، وتزود المديرين بالكفايات والمهارات والاتجاهات والمعارف، لكي تتناسب مع الوظائف التي تسند إليهم، وما يواكبها من تغييرات وتطورات وتجديدات.

وانطلاقاً من الدور الذي يقوم به المسؤولون عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة، ولكون هذه الإدارة مسؤولة عن إدارة العناصر البشرية والمادية في الجامعة، من موظفين ومشرفين ودارسين ومستخدمين ومبانٍ وتجهيزات وغيرها، وكذلك التعامل مع المجتمع المحلي والمؤسسات المحلية، فإن هؤلاء المسؤولين يحتاجون باستمرار إلى التدريب، لأن التدريب سواء أكان تدريباً عمودياً أم كان أفقياً يعتبر من العناصر الأساسية في تطورهم ورفع مستواهم المهني والأكاديمي، وإكسابهم المعارف والمهارات التي تتطلبها منهم أدوارهم (أبو ساكور، ٢٠٠٣).

ويرى (١٩٩٧) Panda أن تدريب الموظفين والمسؤولين أمر أساسي في التعليم عن بعد وذلك لأسباب مختلفة، حيث يرى أن معظم أعضاء هيئة التدريس والموظفين والمسؤولين قدموا من جامعات انتظامية، ومعظم هؤلاء العاملين ليس لديهم التألف بنظام التعليم عن بعد وبأساليبه المختلفة الحديثة، وبانفتاحه، وبمرونته ولسياساته التي تركز على الدارس واستخدامه للمواد التعليمية في التعلم الذاتي. وكل هذه الأمور لا يمكن فهمها دون التدريب المناسب على هذه الممارسات الحديثة وذلك بسبب الطلب المتنامي على التعليم عن بعد، وتعاضم دور الجامعات المفتوحة في تلبية متطلبات الأعداد المتزايدة من الدارسين، ومن هنا يجد باندا أن التدريب يشكل مكوناً رئيساً في النشاطات الموجهة نحو الكفاءة المتزايدة، ونحو فعالية المنظمة التعليمية.

ويذكر أيوب (١٩٩٩) أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في التأكيد على أن الأساس الذي تقوم عليه عملية التدريب هو دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تصبح

هذه العملية أساساً ونقطة انطلاق لنمط وتصميم برامج تدريبية بعد تحديد هذه الاحتياجات . ومن خلال مقارنة الكفايات والمهارات المتاحة في المؤسسة ، يمكن تحديد النقص المطلوب تعويضه من خلال التدريب ، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ، وتحديد الفئات المستهدفة ونوع التدريب اللازم لها .

بينما يرى عبيدات (٢٠٠٣) أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ترجع إلى المزايا العديدة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من وراء التدريب ، ومنها : إتاحة الفرصة للأفراد لاعادة صقل مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة ، ورفع مستوى إنتاجية الأفراد في المؤسسة من خلال رفع مستوى كفاءة وفاعلية هؤلاء الأفراد وللمنظمة كلها ، وتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال توحيد اتجاهات العاملين وتنسيقها ، وتزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة للعمل .

مشكلة الدراسة:

تُعدّ جامعة القدس المفتوحة ، إحدى الجامعات التي تتبع نمط التعليم المفتوح والتعلم عن بعد ورائدته في الوطن العربي وبالذات في فلسطين ، ونظراً لانتشار الجامعة في جميع أرجاء الأراضي الفلسطينية ، والتوسع الهائل في أعداد الدارسين والمراكز الدراسية ، وزيادة أعداد العاملين في الجامعة بشكل سريع ليتناسب مع هذا التوسع ، ولأن معظم الكوادر أو العاملين يأتون من جامعات انتظامية أو مؤسسات تعليم عام بعد حصولهم على مؤهل يتناسب مع العمل في الجامعة ، أصبحت الحاجة ملحة لتدريب الكوادر على فلسفة التعليم المفتوح ، والذي أصبح من الأساليب التي تسعى الجامعات لاستخدامه بالإضافة إلى التقنيات الحديثة والوسائط التكنولوجية ، وهذا خلق جواً من المنافسة بين الجامعة المفتوحة والجامعات الأخرى ، أدى إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة وتقديم أفضل نوعية للتعليم العالي ، كل هذه العوامل دفعت الباحثين إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه . ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الآتي : هل تختلف الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة باختلاف المؤهل العلمي ، والرتبة الأكاديمية ، وسنوات الخبرة داخل الجامعة ، وموقع العمل ؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة، وتزويد ادارة الجامعة بمعطيات محددة حول الاحتياجات اللازمة لتطوير الأداء الفني والإداري للمسؤولين عن إدارة التعليم حسب بعض المتغيرات . وتنبع أهمية الدراسة في أنها تبحث في العنصر الأهم في المؤسسة وهو العنصر البشري والقيادي بالذات، وبالتالي قد تساعد المسؤولين في الاستفادة منها في تطوير الأداء، كما تكتسب أهميتها من:

(١) وجود حاجة ماسة لإجراء هذه الدراسة لالقاء الضوء على كيفية تحديد هذه الاحتياجات التدريبية .

(٢) بناء قاعدة بيانات تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الخاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتكون نقطة انطلاق تفيد في إحصائيات لأبحاث قادمة عن الاحتياجات التدريبية ليتسنى لادارة الجامعة وضع الترتيبات لتلافي كثير من المشكلات التي تواجه المسؤولين في مواقعهم وتطوير عملية التدريب .

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية: المعلومات والاتجاهات والمهارات والقدرات (الفنية والسلوكية) التي تحتاج إلى تعديل أو تغيير أو تنمية، نتيجة إحداث تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو لمواءمة تطورات وتوسعات معينة، أو لمنع وقوع مشكلات متوقع حدوثها، أو بسبب الترقية أو تغيير مكان العمل، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها .

المشرف الأكاديمي: هو الاختصاصي الذي يشرف على سير دراسة الدارس ومساعدته في حل المشكلات الدراسية التي تعترضه، إضافة إلى مراقبة النشاطات الأكاديمية للدارس وتصحيح التعيينات والإشراف على البحوث والتقارير التي يقدمها في أي من المقررات، وتنفيذ تعليمات الجامعة بخصوص عقد الامتحانات وتصحيح أوراقها ورصد نتائجها . وهو حلقة الوصل بين الدارسين والجامعة .

المسؤول عن إدارة التعليم: هو مشرف أكاديمي مكلف بالقيام بالعمل الإداري في موقعه ويضم المسؤولين في هذه الدراسة وهم: نواب رئيس الجامعة، ومساعدوهم، ومديرو

البرامج التعليمية، ومديرو المناطق التعليمية، ومديرو المراكز الدراسية، ومنسقو التخصصات، والمساعدون الإداريون والأكاديميون، ومديرو الدوائر.

البرنامج الأكاديمي: هو مجموعة من التخصصات المرتبطة ببعضها، وتهدف إلى إفساح المجال للدارس لاختيار تخصص مناسب له، وقد يحوي البرنامج تخصصاً واحداً أو أكثر. **التخصص:** مجموعة من المقررات تقع ضمن حقل تخصصي معين، وهي مبنية على أسس تنظيمية معينة، وتهدف جميعاً إلى تحقيق أهداف عامة موجودة، وينال الدارس عند إكماله دراسة هذه المقررات بنجاح درجة البكالوريوس في العلوم في البرنامج الذي التحق به.

المنطقة التعليمية: موقع إداري يضم مركزاً دراسياً أو أكثر تكون فيه العملية الإدارية والتعليمية.

المركز الدراسي: هو المكان الذي يجري فيه التفاعل المباشر بين الدارسين أنفسهم، وبين المرشدين والمشرفين الأكاديميين العاملين في الميدان، الذين يقدمون النصح والإرشاد والمشورة والخدمات للدارسين فيما يتعلق بدراساتهم واحتياجاتهم.

الوسائط التعليمية: هي أجهزة سمعية وبصرية تؤدي مجموعة من الوظائف المهمة وفي مقدمتها تعزيز دافعية التعلم وتنشيط تفاعل الدارس مع المادة التعليمية، بحيث تكون قادرة على تأمين وظائف تعليمية مناسبة، وترتبط بالأهداف، وتشجع الدارسين على التفاعل مع المادة التعليمية، وقادرة على توضيح المفاهيم والأفكار الواردة في المادة الدراسية. **التعليم الانتظامي:** هو ذلك النمط من التعليم الذي يقوم على حضور الطالب المنتظم لتلقي العلوم والمعرفة وجهاً لوجه مع عضو هيئة التدريس في مباني الجامعة وقاعاتها.

محددات الدراسة:

لهذه الدراسة محدداتها في الجوانب الآتية:

- (١) محددات زمنية: العام الجامعي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥.
- (٢) محددات إجرائية: تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة، كما بينته مصطلحات الدراسة. وكما بنيت أداة استخدمت للكشف عن الاحتياجات التدريسية، ودرجاتها.
- (٣) محددات مفاهيمية: المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة.

الدراسات السابقة:

كثيرة هي الدراسات التي تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم الجامعي الانتظامي أو المقيم، أو إدارة التعليم العام، وفي غيرها من المؤسسات، ولكن لم تتوفر دراسات عربية حول هذا الموضوع فيما يخص التعليم المفتوح في البلاد العربية، وفيما يلي عرض لعدد منها:

في دراسة قامت بها Susan (1991) والتي هدفت إلى معرفة حاجة العاملين القدامى إلى التدريب في مؤسسة تعليم الكبار، مقارنة مع العاملين الجدد. أجريت الدراسة على عدة مؤسسات وأجري مسح للتوصل إلى نتيجة: هل العاملون القدامى بحاجة إلى التدريب سواء في داخل المؤسسة أو بحاجة إلى عقد دورات خارج المؤسسة؟ حيث أن الجدارة المطلوبة ستحدد مستوى الأعمار، ومن الذين سيشترون في التدريب، وتساعد في معرفة قدرة العاملين القدامى على التدريب، وهل هناك جدوى اقتصادية من إنهاء خدماتهم بالمقارنة بكلفة التدريب. تبين من الدراسة ان العاملين القدامى اكثر دقة في العمل واكثر وفاءً للمؤسسة وثقة بأنفسهم على الرغم من انهم اقل إمكانية في التعلم على المهارات التكنولوجية الحديثة. وتبين من الدراسة ان بإمكانهم من خلال التدريب تعلم التكنولوجيا والبقاء في العمل فترة أطول والاستمرار في النجاح، وأن النظرة السلبية لهم سوف تتبدد فيما بعد.

كما قام إدريس (1992) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، تبعاً لمتغيرات: الرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتألف مجتمع الدراسة من (138) إدارياً موزعين على فئتين، هما: فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (52) مديراً ومديرة، وفئة مديري الإدارات وعددهم (86) مديراً ومديرة. ضمت أداة الدراسة سبعة مجالات هي (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والقيادة، واتخاذ القرارات، والاتصال). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة احتياج الإداريين للتدريب على المهارات الإدارية الأساسية تعود لآثر الرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

كما تناول فريحات (1992) في دراسته التي هدفت إلى تقييم الحاجات الفنية للمشرفين التربويين في محافظة إربد. وذلك من خلال تحديد واقع الحاجات الفنية والإدارية، وترتيبها حسب أولوياتها، وبيان الفروق بين واقع حاجات المشرفين حسب المؤهل العلمي والخبرة والمبحث. تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في محافظة إربد للعام

الدراسي ١٩٩٠ / ١٩٩١ ، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها (٩٠) مشرفاً بنسبة (٨١٪) من أفراد المجتمع . أشارت النتائج إلى وجود (٢٠) كفاية إدارية و فنية بحاجة إلى تدريب . وأشارت النتائج أيضاً إلى غياب أثر كل من متغير المؤهل ، والخبرة ، والبحث وتفاعلاتها على أداء المشرفين التربويين ، إذ لم توجد فروق بين واقع حاجات المشرفين تعزى إلى متغيرات الدراسة . وفي دراسة قام بها أبو ناصر (١٩٩٥) للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظرهم ، ووجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية ، ومدى الاختلاف الموجود في وجهتي نظر المشرفين والمعلمين نحوها ، وارتباطه باختلاف متغير الخبرة ، والمؤهل العلمي . تكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي العلوم في الأردن وعددهم (٤٠) مشرفاً ، و (٢٤٦) معلماً ومعلمة من معلمي مبحث العلوم في المرحلة الثانوية . أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الاحتياجات من وجهتي نظر المشرفين والمعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة .

أما دراسة الشميري (١٩٩٢) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع مديري ومساعدتي المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء وتعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ، والكشف عن أولويات هذه الاحتياجات ومدى اختلافها من حيث المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمستوى الوظيفي ، والجنس . اشتملت الدراسة على ستة مجالات هي : المجال الإداري التنفيذي ، ومجال شؤون الهيئة التدريسية ، ومجال شؤون الطلبة ، ومجال تحسين المناهج وتطويرها ، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومجال شؤون المالية واللوازم . أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق لاثراً للخبرة في جميع مجالات الدراسة ، وكذلك المستوى الوظيفي على مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وعلى مجال تحسين المناهج وتطويرها ، مع عدم وجود أثر على باقي المجالات الأخرى . وعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والجنس .

وقام الخطيب (١٩٩٥) بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم في الأردن ، اربد وعجلون والبلقاء ، من وجهة نظرهم ، حيث اشتملت الدراسة على خمسة مجالات ، هي : التخطيط والتنظيم ، والتدريس الفعال ، والتدريس والبحث والتطوير ، وتطوير المناهج والكتب المقررة ، والتقييم . لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات تعزى لمتغير الخبرة ، فيما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة الماجستير .

أما دراسة مفتاح (١٩٩٦) فهذه إلى معرفة درجة الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية عامة ، ومدى اختلافها باختلاف الرتبة

الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والجامعة. تكون مجتمع الدراسة من ٣٣٠ إدارياً موزعين على فئتين، هما: فئة مديري الإدارات وعددهم (١٢٣) مديراً، وفئة رؤساء الأقسام الإدارية وعددهم (٢٠٧) رؤساء أقسام. ومن أجل تحقيق الأهداف قام الباحث ببناء أداة قياس اشتملت على (٦٩) فقرة موزعة على تسعة مجالات، هي: التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة، والاتصال، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت وإدارة التغيير والإبداع، والرقابة وتقييم الأداء. أظهرت النتائج وجود فروق في تحديد درجة الاحتياجات تعزى إلى الرتبة الوظيفية لصالح رؤساء الأقسام، وعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة ونوع الجامعة.

أما دراسة حرب (١٩٩٨) فهدفت إلى معرفة المهام الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والاحتياجات التدريبية لمزاولة المهام الموكلة إليهم. أجريت الدراسة على الجامعات والكليات الجامعية الحكومية في الأردن واقتصرت على رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها للعام الجامعي ١٩٩٣/١٩٩٤، وبلغ عددهم ١٥١ رئيساً. كما طور الباحث أداة لقياس قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية تضمنت ٧٨ فقرة موزعة على سبعة مجالات وظيفية، هي: مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها، والعلاقات الطلابية ومهام رئيس القسم، والعلاقات الإنسانية، والمنهاج ومهام التدريس ومهام القسم الداخلية، ومهام التطوير المهني والمحافظة على مهمات العلاقات الداخلية والخارجية في القسم. وزع الباحث الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، فدلّت النتائج على عدم وجود فروق تعزى إلى التخصص والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة الحديدي (١٩٩٨) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة على (١٥٠) مديراً ومديرة مدرسة موزعين على خمس مناطق تعليمية في سلطنة عمان. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنسية لصالح المواطن العماني، والمرحلة الدراسية لصالح المرحلة الإعدادية، والمؤهل العلمي لصالح أقل من بكالوريوس، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة الإدارية وكذلك المنطقة التعليمية.

كما قام الحسني (١٩٩٩) بدراسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، والفروق في تقديرها من قبل المشرفين والمعلمين تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة في التعليم، والجنس والتفاعل

بينهما . تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين للمديرية العامة في مسقط للعام ١٩٩٧/١٩٩٨ و عددهم (٨٢) مشرفاً تربوياً ، ومن جميع معلمي المواد في المدارس الحكومية الثانوية والإعدادية والابتدائية لنفس العام بلغ عددهم (٣٤٥٢) معلماً ومعلمة ، اختير منهم عينة من (٣٤٨) معلماً ومعلمة . أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة والجنس وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الخبرة مع المؤهل وتفاعل الجنس مع المؤهل والخبرة .

أما دراسة الزغبى (٢٠٠١) ، فهدفت إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر/ المديریات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم ، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) أفراد موزعين على فئتين ، هما : فئة مديري الدوائر/ المديریات وعددهم (٥٨) مديراً ، وفئة رؤساء الأقسام وعددهم (١٤٥) رئيس قسم . وقد درست أهمية المهارات مع كل من المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والتخصص . واشتملت مجالات الدراسة على التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والقيادة والتوجيه ، والرقابة وتقييم الأداء ، والاتصال . أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المستوى الوظيفي ، والتخصص ، والمؤهل العلمي في تحديد درجة أهمية المهارات الإدارية ، ولكنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر سنوات الخبرة على درجة أهمية المهارات الإدارية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول ، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لآثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، فقد كانت المتوسطات الحسابية أعلى ما يكون عند ذوي الخبرة المتوسطة من حملة مؤهل درجة البكالوريوس . وأوصت الباحثة بعقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة الستة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد العينة وتوفير أحدث وسائل الاتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات ، وتحديث أساليب الرقابة وأدوات تقييم الأداء بما يتناسب مع أهمية هذا المجال ، وإجراء دراسات مشابهة للكشف عن أهمية المهارات الإدارية للإداريين في القطاعات والمؤسسات المختلفة .

وفي دراسة أبو كته (٢٠٠٢) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية ومديراتها في محافظة الخليل وكيفية إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين ، استخدمت استبانتين : الأولى للاحتياجات التدريبية ، والثانية لإدارة الوقت تبعاً لمتغيرات الجنس ، والمرحلة ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والمديرية . تكونت استبانة الاحتياجات الإدارية من سبعة مجالات : الإداري والفني ، وشؤون الطلاب ، والشؤون المالية ، واللوازم ، والبناء المدرسي ، والمجتمع المحلي ، والتخطيط المستقبلي والتطوير . تكونت عينة الدراسة

من (١٠٦) مدير، و(١٩٩) مديرة، للعام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢. وأظهرت نتائج الدراسة أن حاجة الإناث للتدريب أعلى منها عند الذكور، وأن هناك فروقاً بين الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى درجة تدريب أعلى من مديري مدارس المرحلة الأساسية، أما حملة البكالوريوس فتبين أنهم بحاجة إلى تدريب أعلى من حملة الدبلوم والدراسات العليا، وتبين أنه كلما قلت الخبرة كان المدير بحاجة إلى تدريب أكثر، وأن الحاجة التدريبية تختلف باختلاف المديرية، حيث تبين أن المديرين في مديرية شمال الخليل بحاجة إلى تدريب أعلى من المديرين في مديرية الجنوب. وفي دراسة الغنيمات (٢٠٠٣) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ومعرفة ما إذا كان هنالك فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة، و(٥٨) مشرفاً ومشرفة، اشتملت الدراسة على ثمانية مجالات هي: التخطيط، وأسلوب التدريس، وإدارة الصف، والوسائل التعليمية، وتقويم أداء المتعلمين، والمادة التعليمية، والإرشاد والتوجيه/ حل المشكلات، والتطور المهني. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالنسبة لاستجابات المعلمين والمعلمات لدرجة الاحتياجات التدريبية، وكذلك المشرفين والمشرفات.

وفي دراسة يونس (٢٠٠٣) التي استهدفت الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ومديراتها وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية في ضوء مدخل الكفايات. تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ومديراتها، فلسطين للعام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ والبالغ عددهم ٤٤٩ مديراً ومديرة حسب مسح شامل. أظهرت الدراسة وجود فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين والمديرات للتدريب طبقاً لمتغير الخبرة، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية للحاجة للتدريب طبقاً لمتغير المنطقة التعليمية ومتغير الجنس.

ولدراسة احتياجات مديري المدارس في ولاية اوهايو الأمريكية إلى التدريب والتطوير المهني في مجال تكنولوجيا التعليم، قام (Gregory، ٢٠٠٣)، باختيار عينة عشوائية تكونت من ٣٧٤ مدير مدرسة، ودرس مدى اختلاف الاحتياجات باختلاف نوع المدرسة

د. غسان عبدالعزيز سرحان / أ. عصام عبدالعزيز خليل

(مدنية، أورييفية) وسنوات خبرة المدير. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى إدراك المديرين لأهمية استخدام تكنولوجيا التعليم ومهاراتهم الحقيقية، وأن مديري المدارس في المدينة بحاجة للتطوير في مجالات عدة منها الاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة والبالغ عددهم (٩١) مسؤولاً وقد استجاب منهم (٨٩) شخصاً شكلوا ٩٨٪ من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين خصائص أفراد المجتمع الديمغرافية الذين حللت استجاباتهم:

جدول (١): خصائص المجتمع الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيمة الناقصة
المؤهلات العلمية	٤٩	٥٥,٧	1
	٣٩	٤٤,٣	
الرتبة الأكاديمية	٦	٧,٢	6
	٤١	٤٩,٤	
	١٧	٢٠,٥	
	١٩	٢٢,٩	
سنوات الخبرة	٣٢	٣٦,٠	
	٣٣	٣٧,١	
	٢٤	٢٧,٠	
موقع العمل	٢٧	٣١,٠	2
	٤٣	٤٩,٤	
	١٧	١٩,٥	

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على ما جاء في الأدب التربوي المتعلق بالتعليم المفتوح والتعلم عن بعد (الكيلاني، ٢٠٠١، والعلي، ٢٠٠٤)، وكذلك ما جاء في الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجالات الدراسة الحالية: (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢، وحرب ١٩٩٨، والغنيمات ٢٠٠٣، ومفتاح ١٩٩٦، والزغبى ٢٠٠١، وفريجات ١٩٩٢، ويونس ٢٠٠٣، والعالم ١٩٨٩). قام الباحثان بتوجيه سؤال إلى ١٥ فرداً من أفراد المجتمع للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة للمسؤولين عن إدارة التعليم في الجامعة، استرشد بملاحظاتهم في تحديد بعض المجالات اللازمة للدراسة. وبعد ذلك صيغ عدد من البنود، لكي تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة في قياس درجة الحاجة التي تلزم بحيث يستجاب للبنود وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على (١٣) محكماً من حملة درجة الدكتوراه في مجال التربية والإدارة التربوية. وقد أخذ بآراء المحكمين وتوجيهاتهم، وكان المعيار في ذلك اتفاق ٧٠٪ من أعضاء لجنة التحكيم عليها. أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تتكون من ٨٠ فقرة موزعة على عشرة مجالات.

ثبات الأداة:

قام الباحثان بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢): مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية

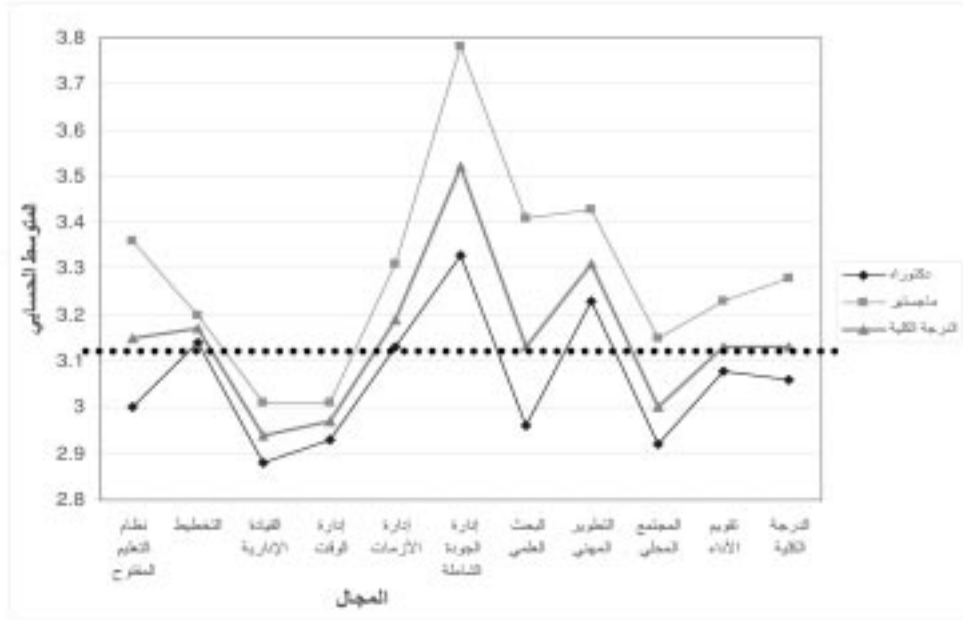
المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد	٩	٠,٩١
التخطيط	٨	٠,٩٢
القيادة الإدارية	٩	٠,٩٦
إدارة الوقت	٩	٠,٩٧
إدارة الأزمات	٧	٠,٩٧
إدارة الجودة الشاملة	٨	٠,٩٧
البحث العلمي	٧	٠,٩٤
التطوير المهني للعاملين	٨	٠,٩٥
العلاقة مع المجتمع المحلي	٨	٠,٩٥
تقويم الأداء	٧	٠,٩٦
الدرجة الكلية	٨٠	٠,٩٨

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين ٠,٩١ - ٠,٩٧ حيث حصلت المجال المتعلق بنظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد على أدنى معامل ثبات في حين حصلت المجالات المتعلقة بإدارة الوقت وإدارة الأزمات وإدارة الجودة الشاملة على أعلى معاملات ثبات، وبلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية (٠,٩٨).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هل تختلف درجة الاحتياجات التدريسية لدى المسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة باختلاف المؤهلات العلمية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة داخل الجامعة، وموقع العمل؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، كما تبينه الأشكال (١-٤).

(١) المؤهل العلمي:

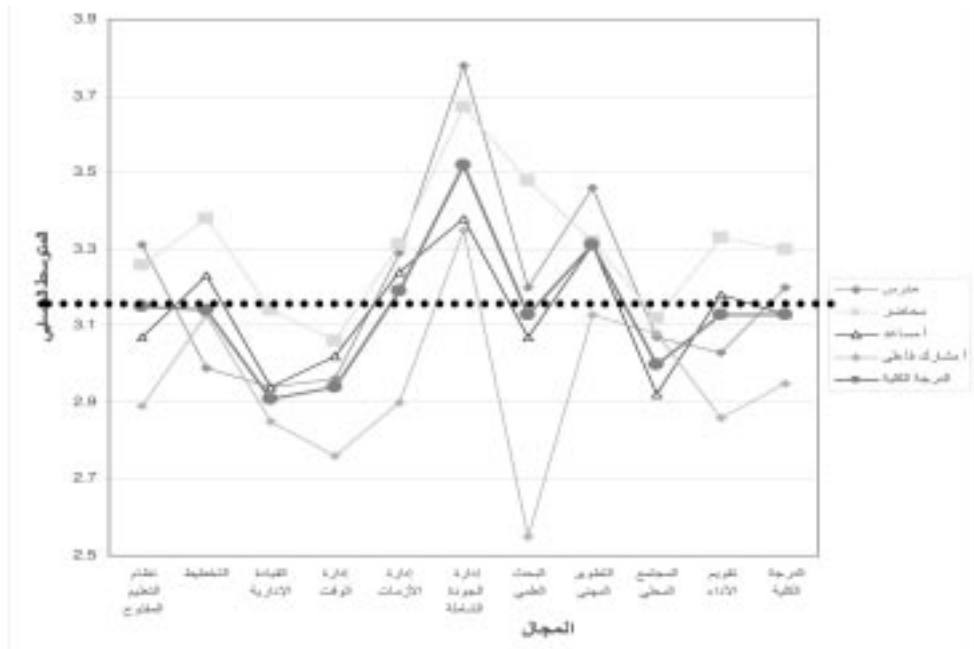


الشكل (١): الاحتياجات التدريبية حسب المؤهل العلمي.

يتضح من الشكل (١) أن متوسط درجة الاحتياجات التدريبية لحملة الماجستير في جميع المجالات أعلى من درجة الاحتياجات التدريبية لحملة الدكتوراه. وأن أكثر الاحتياجات التدريبية كانت في مجالي إدارة الجودة الشاملة والتطوير المهني، وأقلها في مجالي إدارة الوقت والقيادة التربوية. ويفسر الباحثان النتيجة أن المعرفة التي قد يكون اكتسبها حامل الدكتوراه خلال دراسته أكثر من حملة الماجستير، وبالتالي فهو بحاجة إلى تدريب أقل. وكذلك ربما يرجع إلى أن جامعة القدس المفتوحة وفي بداية تأسيسها اعتمدت نوعاً ما على حملة الماجستير في مناصب الدرجة الثانية (مساعدون أكاديميون وإداريون، ومديرو الدوائر) وبالتالي ظهرت حاجتهم إلى التدريب أكثر من حملة الدكتوراه.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحديدي (١٩٩٨)، والحسني (١٩٩٩)، ودراسة الزغبى (٢٠٠١)، ودراسة أبو كته (٢٠٠٢) ودراسة الخطيب (١٩٩٥) ودراسة أبو ناصر (١٩٩٥) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الشميري (١٩٩٢) التي لم تظهر فروقاً في درجة الاحتياج التدريبي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(٢) الرتبة الأكاديمية:



الشكل (٢): الاحتياجات التدريبية حسب الرتبة الأكاديمية.

يتضح من الشكل (٢) أن أعلى درجة احتياج تدريبي على الدرجة الكلية كانت للمحاضرين، تلاها للمدرسين فالأساتذة المساعدون، وأخيراً الأساتذة المشاركون فما فوق. يفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المحاضرين، وهم من حملة رتبة الماجستير، أو الذين رُفِّقوا إلى رتبة محاضر حسب نظام الترقية المعمول به في الجامعة، والذين يطمحون لاستكمال دراستهم العليا ليصبحوا من حملة رتبة الدكتوراه في المستقبل، قد يكون لديهم رغبة لينتقلوا إلى مناصب إدارية أعلى في الجامعة، وبالتالي فهذا التدريب ضروري لهم وفي جميع مجالات الدراسة.

أما فيما يتعلق بمجالات إدارة الوقت والمجتمع المحلي والقيادة الإدارية فكانت درجة الاحتياج التدريبي قليلة بالنسبة إلى مجال إدارة الجودة الشاملة ومجال التطوير المهني. وهذا ربما يعود إلى الاهتمام المتزايد بالجودة الشاملة في التعليم، والتركيز على ضرورة تأهيل أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى الأداء التعليمي. وربما رغبة المدرسين في تطوير أنفسهم سيما إذا كانوا من خبرتهم قليلة ومن حديثي التخرج، أما المحاضر والأستاذ المساعد فكانت النسبة

مقاربة بينهما، وهذا يدل على أن المهمات والمسؤوليات المنوطة بهما متقاربة، وقد تحتاج إلى التدريب وإعادة التطوير للمعلومات التي يمتلكونها وتحديثها لتتماشى مع الأساليب الحديثة في الإدارة. وفيما يتعلق بنظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد فإن درجة احتياج المدرسين التدريبية كانت أعلى احتياج تدريبي تلاهم المحاضرون، وقد يرجع ذلك إلى حاجتهم لممارسة العمل في مؤسسة تركز على التعليم المفتوح، سيما وأنهم قادمون من جامعات وبيئات تعليمية انتظامية تختلف عن هذا النمط التعليمي.

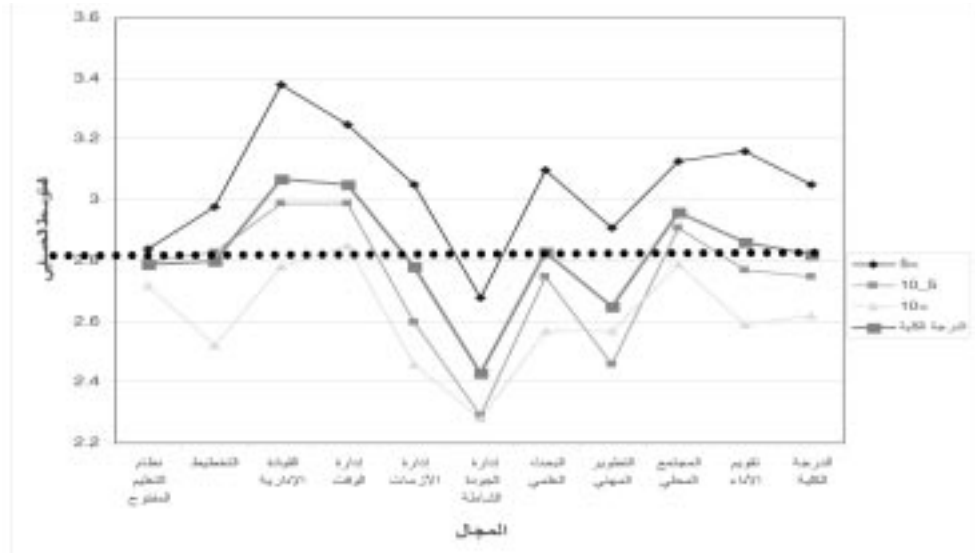
أما الأساتذة المشاركون فأعلى فهم ليسوا بحاجة إلى تدريب، وهم ممن يتولون مناصب قيادية عالية في إدارة الجامعة، ومن مؤسسيها، وبالتالي فهم يقومون بتبني نظام التعليم المفتوح وفلسفته، ويقومون بإعداد ورشات العمل والندوات لتنفيذ ذلك.

أما مجال إدارة الأزمات فقد حصل حملة رتبة المحاضر على أعلى احتياج تدريبي تلاها رتبة المدرس. هذا يعني أنهم في مواقع تعامل مباشر مع الهيئات المختلفة في الجامعة والمجتمع وبالتالي قد يكونون عرضة لمواجهة أزمات مع المجتمع أو النقابات، ولذلك يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب على إدارة الأزمات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية التدريب على هذا المجال الذي قد يكون راجعاً لطبيعة عمل الجامعة وتوزيعها الجغرافي وكثرة الهيئات الداخلية فيها وتعاملها مع جزء كبير من مؤسسات المجتمع في كل مدينة وقرية.

أما فيما يتعلق بمجال البحث العلمي، فقد تبين أن المحاضرين بحاجة إلى أعلى احتياج تدريبي في هذا المجال، نظراً لحاجتهم للبحث العلمي في مجال دراستهم لحصولهم على درجة الدكتوراه.

أما مجال تقييم الأداء فكانت أعلى درجة احتياج تدريبي للمحاضرين، وهذا يعني أن لديهم الطموح لأن يستلموا مواقع إدارية أعلى بعد حصوله على درجة الدكتوراه لأن عملية التقييم تتعلق بالجانب الفني والإداري. أما المدرسون بمتوسط حسابي ٣, ٧٠ وهم حديثو التخرج ولديهم خبرة قليلة فهم بحاجة إلى تدريب على أساليب التقييم للأداء في العمل والتعرف عليها وتطبيقها، وأخيراً رتبة الأستاذ المشارك فما فوق فهم من فئات تقلدت مناصب إدارية في السابق في الجامعة وفي جامعات أخرى ولديهم من المعارف والمهارات والأدوات التي تساعدهم في عملية تقييم الأداء.

٣) سنوات الخبرة:



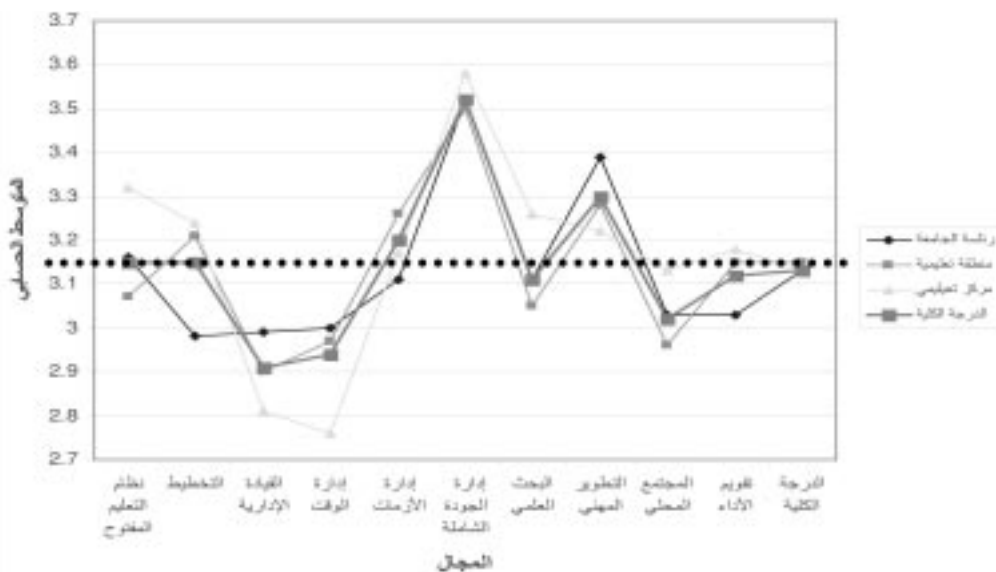
الشكل (٣): الاحتياجات التدريبية حسب سنوات الخبرة.

يتضح من الشكل (٣) أن أعلى درجة احتياج تدريبي كانت لدى الإداريين الذين تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات، تلاها لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم تتراوح من ٥-١٠ سنوات، وأخيراً لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم فوق ١٠ سنوات. وهذا يفسر أن متغير الخبرة ربما يكون له دور في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في جامعة تتبع نظاماً جديداً وهو التعليم المفتوح، وشعور المسؤولين والذين خبرتهم دون ٥ سنوات أنهم بحاجة إلى تدريب لتطبيق أنظمة الجامعة وفلسفتها وأهدافها ونظام الجودة الشاملة. وينطبق هذا على باقي المجالات، حيث أن الخبرة دون ٥ سنوات تحتاج إلى تدريب أعلى على كل المجالات الواردة في الدراسة للأسباب التي ذكرت، تلاهما المسؤولون الذين خبرتهم داخل الجامعة من ٥-١٠ سنوات، وهذا يفسر الفرق بين الفئتين من الخبرات حيث قد يكون لمن عمل في الجامعة أكثر من ٥ سنوات وحتى ١٠ سنوات قد ألموا بثقافة ومعرفة بفلسفة الجامعة وأنظمتها ونمط التعليم فيها، وقد يكون ربما حضر مؤتمرات وندوات ودورات عمل تكفي في المرحلة الحالية ويشعر أنه قد أفاد من هذه الخبرة، ولذلك نجد أن درجة الاحتياج التدريبي جاءت في المرتبة الثانية في كل المجالات. تلاها في ذلك المسؤولون الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات في الجامعة، وهنا يعتقد أنهم ليسوا بحاجة إلى تدريب، وهذا يؤكد أهمية متغير الخبرة، وشعور هؤلاء المسؤولين بأنهم من قيادة الجامعة ويقومون على إدارتها ولديهم من المعارف

والخبرات والادوات التي ربما تكفي للقيام بالمهام الموكلة لهم ، وانهم قد يكونون هم الذين يضعون الخطط الاستراتيجية لتطوير الجامعة ، ويقرون التعليمات ، ويعقدون المؤتمرات ، ويصدرون التعميمات الإدارية والأكاديمية ، ويشجعون على البحث العلمي ، وهم أيضا المسؤولون عن تقويم أداء العاملين ، ويضعون المعايير اللازمة لذلك ، ومن هنا نجد أنهم ربما ليسوا بحاجة إلى تدريب على جميع المجالات ، لذلك جاءت حاجتهم في المرتبة الثالثة .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزغبي (٢٠٠١) والتي أظهرت فروقاً لمتغير الخبرة للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح الخبرة الطولى ، ودراسات أبو كته (٢٠٠٢) ، والشميري (١٩٩٢) ، ويونس (٢٠٠٣) ، و Fielden (١٩٩٨) ، و Gergory (٢٠٠٣) ، و Susan (١٩٩١) ، و Ramakrishna (١٩٩٥) ، واختلفت مع دراسة حرب (١٩٩٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعود لمتغير الخبرة لاستجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية . ودراسة مفتاح (١٩٩٦) التي أظهرت عدم وجود فروق تعود لمتغير الخبرة لاحتياجات مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية ، ودراسات إدريس (١٩٩٢) ، وفريحات (١٩٩٢) ، وأبو ناصر (١٩٩٥) ، والحسني (١٩٩٩) ، والغنيمات (٢٠٠٣) .

٤) موقع العمل الإداري:



الشكل (٤): الاحتياجات التدريبية حسب موقع العمل الإداري.

يتضح من الشكل (٤) أن درجة الاحتياج التدريبي الكلية على مجالات الدراسة عامة كانت متوسطة حسب موقع العمل حيث تبين ان المسؤولين في رئاسة الجامعة والمركز الدراسي والمنطقة التعليمية . ويمكن تفسير تلك النتيجة إلى ان جميع المسؤولين يحتاجون إلى تدريب على جميع المجالات . أما فيما يتعلق بمجال نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بعد فقد أظهرت النتائج ان المسؤولين في المراكز الدراسية يحتاجون إلى تدريب على نظام التعليم المفتوح ، وربما يعود السبب الى أنهم قد يتعاملون بشكل اقل مع المنهاج والدارسين والأنظمة والمجتمع المحلي .

أما فيما يتعلق بمجال التخطيط فقد أظهرت النتيجة أن المسؤولين في المراكز الدراسية بحاجة إلى تدريب على التخطيط . ويمكن تفسير النتيجة بأن المسؤولين في المراكز الدراسية لم يشاركوا في وضع الخطط الاستراتيجية والشاملة للجامعة سواء الأكاديمية أو الإدارية أو المالية ، وبالتالي فهم بحاجة إلى التدريب عليها ، وقد يرغبون في المشاركة في التخطيط في المستقبل ، تلاها المسؤولين في المناطق التعليمية .

أما فيما يتعلق بمجال إدارة الوقت فإن المسؤولين في رئاسة الجامعة بحاجة للتدريب على إدارة الوقت من وجهة نظرهم ، ويمكن أن تعود تلك النتيجة إلى أن رئاسة الجامعة تتحمل أعباء إدارية وأكاديمية ومالية عالية ، ويتخذ فيها القرارات الاستراتيجية ، واعداد الخطط المختلفة ، فلذلك نجد أن عنصر الوقت مهم جداً لهم ، والذي اقسام به سبحانه وتعالى في القرآن الكريم في عدة آيات مما يدل على أهميته ، وبالتالي فالإنسان يحتاج إلى تعلم استغلال الوقت في جميع المواقع والظروف . وأما المسؤولين في المناطق التعليمية وفي المراكز الدراسية فيحتاجون إلى تدريب على إدارة الوقت ولكن بدرجة أقل قد يكون بسبب قلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم مقارنة برئاسة الجامعة .

أما ما يتعلق بمجال إدارة الأزمات فنجد ان الاحتياج التدريبي للمسؤولين في المناطق التعليمية هو أعلى احتياج، وربما يعود ذلك إلى أن المناطق التعليمية ، وهي المواقع التي تتم فيها العملية التعليمية والتعامل مع المؤسسات والعاملين ، ربما تواجه أزمات مع جماعات الضغط المختلفة المتمثلة بمجالس الطلبة ونقابة العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي وبالتالي فهم يشعرون بأنهم بحاجة إلى التدريب على مواجهة الأزمات لأن الجامعة موجودة ومنتشرة في أرجاء الوطن .

أما ما يتعلق بمجال الجودة الشاملة فنجد أن المسؤولين في المراكز الدراسية بحاجة إلى تدريب أعلى من غيرهم ، وهذا يدل على أن المراكز قد تكون استبعدت من المشاركة في

وضع خطط الجودة الشاملة في السابق، وبالتالي فهم يشعرون انهم بحاجة للتدريب عليها للمشاركة مستقبلاً في خططها. كذلك بين المسؤولين في رئاسة الجامعة والمناطق التعليمية حاجتهم للتدريب، مما يدل على أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة رغبة لدى المسؤولين في الجامعة بشكل عام، وذلك ربما لانهم سوف يقومون مستقبلاً بتطبيقها من خلال معايير ومؤشرات تؤدي إلى ضمان الجودة والنوعية في العملية التعليمية التعلمية.

أما مجال البحث العلمي فقد أظهرت الدراسة أن أعلى الاحتياجات التدريبية كان للمسؤولين في المراكز الدراسية. تلك النتيجة تعكس رغبة المسؤولين في الحاجة للتدريب على البحث العلمي، ربما للحصول على الترقية والتقدم بالعمل في الجامعة لمنصب أفضل، وهم من المسؤولين الذين عينوا حديثاً وهم بحاجة إلى البحث العلمي للتمكن من التطور المهني وللحصول أيضاً على الترقية سواء باللقب أو المنصب الإداري، وانهم يحتاجون إلى مواكبة آخر التطورات على متطلبات البحث العلمي. كذلك فإن المسؤولين في الجامعة أو في المناطق التعليمية بحاجة أيضاً للبحث العلمي لنفس الأغراض وربما بدرجة أقل.

أما ما يتعلق بمجال التطوير المهني للعاملين فقد كانت النتيجة ان المسؤولين في رئاسة الجامعة قد أبدوا درجة احتياج فوق المتوسط، وقد يعزى السبب إلى ان المسؤولين في رئاسة الجامعة، وهم من أصحاب الخبرة الطويلة أكاديمياً وإدارياً، قد يحتاجون إلى مواكبة التطورات العلمية الحديثة والتكنولوجية والمعرفية، وإعادة تجديد معلوماتهم المهنية، وهذا يدل على أن اهتمامهم يندرج في استمرار التطوير لما فيه خدمة لهم وللجامعة. أما المسؤولين في المناطق التعليمية فهم يرون انهم بحاجة إلى تدريب على التطوير المهني لمتابعة التطورات العلمية والتقنيات الحديثة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في التعليم والإدارة لما فيه من تطوير لهم في مواقع العمل وتطلعهم إلى الانتقال إلى مناصب قيادية أعلى في الجامعة. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الحديدي (١٩٩٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة للتدريب تبعاً لموقع العمل أو المنطقة التعليمية في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاعدادية والثانوية في سلطنة عمان ومديراتها.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي :-
- ١- التركيز على التدريب للتطوير المهني للمسؤولين في الجامعة في مختلف المواقع سواء في رئاسة الجامعة أو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية حتى يمكنهم مواكبة آخر المستجدات العلمية في المجالات العلمية والإدارية والفنية .
 - ٢- عقد ندوات وأيام دراسية لنشر فلسفة التعليم المفتوح وإصدار النشرات الخاصة به للمسؤولين عن إدارة التعليم في الجامعة من حملة الماجستير والمسؤولين في المراكز الدراسية والذين تقل خبراتهم عن خمس سنوات لتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم في تطبيق فلسفة التعليم المفتوح .
 - ٣- تشجيع البحث العلمي مع التركيز على المسؤولين الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات ويعملون في المراكز الدراسية ويحملون درجة الماجستير ودرجة المحاضر لمساعدتهم على التقدم الأكاديمي والعلمي في الجامعة .

قائمة المراجع والمصادر:

- إبراهيم، محمد. محمد. مصطفى. (٢٠٠٤). التعليم المفتوح وتعليم الكبار، ط ١، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- إبراهيم، مجدي. (٢٠٠٢). التقنيات التربوية، رؤى لتوظيف وسائط الاتصال وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- أبو ساكور، تيسير. (٢٠٠٣). معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- أبو كته، فاطمه. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والحكومية ومديريتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي. (١٩٩٥). الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- إدريس، حمد. (١٩٩٢). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- أيوب، ميرفت. (١٩٩٩). واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٢). دليل جامعة القدس المفتوحة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٣). دليل جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الحديدي، محمد. (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- حرب، محمد. (١٩٩٨). الإدارة الجامعية، احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية ط ١، دار البازوري، عمان، الأردن.
- الحسن، يحيى. (١٩٩٩). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الخطيب، رداح. (١٩٩٠). اتجاهات حديثه في التدريب. مطبعة الفرزدق، الرياض، السعودية.
- الخطيب، علي. (١٩٩٥). تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعجلون واللقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،

الأردن.

- درة، عبد الباري. (١٩٩١). "تحديد الاحتياجات التدريبية، كإطار نظري ومقترحات للتطوير". رسالة المعلم، ٣٢ (١، ٢)، الأردن: ٧ - ٣٠.
- الزغبي، دلال. (٢٠٠١). أهم المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ١٧ (٣)، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- السيد، هدى ومصطفى، أميمة. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة بالأهداف، السنة الخامسة (٧).
- الشال، محمود. (٢٠٠٣). الأستاذ الجامعي: احتياجات التدريبية الإدارية "دراسة ميدانية" على جامعة الإسكندرية. مستقبل التربية العربية، ٩ (٣٠)، جمهورية مصر العربية.
- الشميري، مصطفى. (١٩٩٢). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدتي المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء وتعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- العاجز، فؤاد. (١٩٩٩). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. الإدارة الجامعية في الوطن العربي. المؤتمر السنوي السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية، مصر.
- العالم، بشير. (١٩٨٩). إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبيدات، بدر. (٢٠٠٣). الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العلي، أحمد. (٢٠٠٤). التعليم عن بعد. دار الكتاب الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الغنيمات، نوال. (٢٠٠٣). الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- فريجات، إبراهيم. (١٩٩٢). تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الكيلاني، تيسير. (٢٠٠١). نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وجودته النوعية، ط ١ الشركة المصرية العالمية للنشر، لوجمان، الدقي، الجيزة، مصر.
- قيوي، محمد. (٢٠٠١). اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء الخدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- مفتاح، أحمد. (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- نشوان، يعقوب . (٢٠٠٠) . التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين . مطبعة المقداد، غزة .
- يونس، كمال . (٢٠٠٣) . الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية .
- Fielden, J. (1998). Higher education staff development: a continuing mission, Commonwealth Higher Education, ED – 98/CONF 2021.
- Gregory, A. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology. A dissertation submitted to the Division of Research and advanced studies of the University of Cincinnati, U.S.A.
- Panda, S. (1997). Staff development in higher and distance education, Aravali Books International, New Delhi.
- Ramakrishna, C. (1995). Management of distance teaching institutions: the staff development perspective India, www. World bank. Org / disted / Management / Operations / Fac 02. html.
- Susan, I. (1991). Older worker training (Report No: EDO – CE –91–114), ED 334470.