



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية

إعداد الطالبة:  
وفاء عبد الجواد النتشة

إشراف  
الدكتور أسامة شهوان

قُدِّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال - جامعة الخليل.

جمادى الأولى 1429هـ / أيار 2008م



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إجازة الرسالة

واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية

إعداد: وفاء عبد الجواد النتشة

إشراف : د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2008/5/29 الموافق 24 جمادى الأولى 1429هـ.

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. أسامة شهوان  
التوقيع.....
- 2- ممتحنا داخلياً: د. سمير أبو زنيد  
التوقيع.....
- 3- ممتحناً خارجياً: د. علي حبابب  
التوقيع.....

الخليل - فلسطين

نيسان 2008 / ربيع الآخر 1429 هـ

## الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى شريك حياتي

إلى أولادي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جامعتي الحبيبة جامعة الخليل

إلى كل من علمني وله فضل علي

اهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وبعد،،،

أف عاجزة عن التعبير عن مدى شكري وامتناني لكل من قدم لي المساعدة في إعدادي لهذه

الدراسة واطمأنت بالذكر أستاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور أسامة شهوان، لما أبداه

من نصح وإرشاد أثناء إعدادي لهذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى جامعة الخليل ممثلة

بأكادريها الإداري والأكاديمي، وإلى برنامج الدراسات العليا ممثلاً بتهيئته الأكاديمية والإدارية لما

بذله من جهد وعطاء خلال فترة الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الدكتور عبد

الفتاح الشملة الذي اشرف على رسالتي في بدايتها.

وأقدم جزيل شكري وخالص امتناني إلى الأستاذ زياد الجعبري مدير دائرة القبول والتسجيل الذي

قدم لي المساعدة تلو الأخرى في عملي، كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ سهيل صوالحة الذي قام

بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة مناقشته والذين تفضلوا

بقبول مناقشة هذه الرسالة راجية الله عزوجل أن يوفقني للعمل بتوجيهاتهم وإرشادهم والاستفادة من

ملاحظاتهم الثمينة وخبرتهم الواسعة.

كما أتقدم بالشكر إلى مركز شعاع الذي قام بطباعة هذه الدراسة.

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	1
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	3
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	4
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	6
42	معامل الثبات الكلي لمجالات الدراسة	7
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السياسة التدريسية	8
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع التخطيط في المجال التدريسي	9
48	التكرارات والنسب المئوية لعدد الدورات التدريبية التي تلقاها العمداء ورؤساء الأقسام خلال السنوات الثلاث الماضية	10
49	التكرارات والنسب المئوية لمكان انعقاد الدورات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام	11
49	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العمداء ورؤساء الأقسام في تقييم أثر الدورات التدريبية	12
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية	13
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية وفعاليتها.	14
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم واقع التدريب	15
56	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في	16

الرقم	العنوان	الصفحة
	مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير النوع	
17	نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعا لمتغير العمر	57
18	نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعا لمتغير الجامعة	59
19	نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال السياسة التدريبية	60
20	نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية	62
21	نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية	63
22	نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في الدرجة الكلية للواقع التدريبي	65
23	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير المنصب الإداري	66
24	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	67
25	نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	69

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
107	الاستبانة	.1
113	أسماء المحكمين	.2

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
ح	فهرس المحتويات
ي	المخلص بالعربية
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	مبررات الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهمية الدراسة للجامعات
7	أهمية الدراسة للتعليم العالي
7	أهداف الدراسة
8	أسئلة الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	متغيرات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
	مصطلحات إجرائية
12	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
14	<b>أولاً: الإطار النظري</b>
15	ماهية التدريب
17	أهداف التدريب
18	أهمية التدريب
20	مبادئ التدريب



21	العلاقة بين التدريب والتعلم
23	ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية
23	الدراسات العربية
30	الدراسات الأجنبية
34	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
37	منهج الدراسة
37	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة
40	أداة الدراسة
41	صدق الأداة
41	ثبات الأداة
42	إجراءات الدراسة
43	المعالجات الإحصائية
	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
45	أولاً: النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة
55	ثانياً: - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
71	مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة
79	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
92	نتائج الأسئلة المفتوحة
94	ملخص النتائج
	<b>الفصل السادس: التوصيات</b>
97	التوصيات
99	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
106	الملاحق
114	ملخص الدراسة بالإنجليزية

## الملخص

### واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية

إعداد:

وفاء عبد الجواد المنتشه

إشراف:

الدكتور: أسامة شهوان

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الواقع التدريبي لإداريي الكليات/ العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. ولغايات هذه الدراسة تبنت الباحثة النهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من كافة العمداء ورؤساء الأقسام وعددهم ( 190) عميدا ورئيس قسم موزعين على ( 6 ) جامعات تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، وقد تم توزيع ( 190 ) استبانة تم استرجاع ( 90 ) وأخضعت ( 65 ) استبانة للتحليل الاحصائي .

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والتكرارات والنسب المئوية والاختبار (ب) لعينتين مستقلتين واختبار " أقل فرق دال" للمقارنة البعدية بين المتوسطات وكان أهمها:

- ان مستوى الاهتمام بالنشاط التدريبي كنشاط مركزي والاهتمام باقامة دورات تدريبية ادارية للعمداء ورؤساء الأقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الهيكلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، وان الجامعات الفلسطينية تعاني من غياب سياسة وخطة تدريبية واضحة قائمة على اساس علمية لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام، وان المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية تتقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي تمكنهم من اداء مهامهم

الوظيفية في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الوسائل والطرق والمعينات  
التدريبية التي تساند العملية التدريبية.

كما ان مستوى الاهتمام بعملية متابعة وتقييم التدريب للعمداء ورؤساء الاقسام لا يحظى بالاهتمام  
الكافي في الجامعات الفلسطينية، كما تظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند  
المستوى  $0.05=\alpha$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات  
الفلسطينية، تعزى الى متغير النوع ومتغير العمر، والمنصب الاداري. والمؤهل العلمي، وسنوات  
الخبرة في العمل الإداري. كما تظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند  
المستوى  $0.05=\alpha$  في مجالات (واقع التخطيط في المجال التدريبي، وواقع تحديد الاحتياجا  
ت التدريبية، وتقييم واقع التدريب). بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $0.05=\alpha$  في  
مجالات (السياسة التدريبية، ومدى استخدام وفاعلية الاساليب والطرق التدريبية، والدرجة الكلية للواقع  
التدريبي) للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بضرورة ان تبذل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
الجهود الكفيلة لحفز الجامعات الفلسطينية لتدريب كوادرها الادارية وان تتبنى ادارة الجامعات  
الفلسطينية سياسة وخطة تدريبية واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الاقسام لديها وتحسين قواعد  
اختيار المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية بالاضافة الى ضرورة متابعة وتقييم اثر التدريب  
على العمداء ورؤساء الاقسام لديها.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تعد إدارة المؤسسات التربوية وخاصة مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد عليا، من أهم الإدارات التي يجب أن تعطىها الدولة جل اهتمامها، لأنه اتعنى بإدارة أهم المؤسسات اللازمة لتنمية المجتمع وتطوره. فهي تقوم برفد المجتمع بالكفاءات المؤهلة التي يقع على عاتقها تطوير المجتمع لمواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة في شتى مجالات الحياة. وتعد الجامعات إحدى مؤسسات التعليم العالي البارزة التي تعتبر مراكز للعلم والتطور وتنمية المعارف والعلوم والمهارات، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، بما تضمه من مجموعة من المفكرين والعلماء والإداريين، وبما تديره من مختبرات ومكتبات ومراكز بحوث، وبما تمارسه من فعاليات وأنشطة بحثية، و تربوية وتعليمية، وسلوكية، واجتماعية. وبالتالي فان هناك علاقة وطيدة بين الجامعة والمجتمع وعلاقة تأثير متبادلة تقوم على أساس الدور الريادي للجامعة في استمرارية الاستجابة المتبادلة بينهما، لذا يجب ان تكون الجامعة على صلة مباشرة مع مشكلات مجتمعها وقادرة على ممارسة فعلها الايجابي في معالجة تلك المشكلات. (حسن، 1990: 45-75).

لذلك أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما انها تحرص ان تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك. وانه لا يمكن لهذه الامة ان تنهض ان لم تتمكن من بناء فكر اداري متكامل واصيل، وإن لم تتمكن من بناء منظماتها على ضوء ذلك بدلا من الارتهان الى العشوائية والشخصانية والارتجالية. (عساف، 2000: 7-8)

ففي الولايات المتحدة وانجلترا على سبيل المثال لا الحصر تتفقان على التدريب ما يقرب من الانفاق على التعليم، وتنشئ له المعاهد المتخصصة للتدريب لاعداد القيادات الادارية.

و تقدم العديد من البرامج التدريبية من خلال الجامعات المختلفة. ففي جامعة سيسكس

"Sussex في بريطانيا و جامعة أوهايو " Ohio في الولايات المتحدة مكتب للتدريب المالي

والإداري يلتحق به جميع الموظفين في قسم خاص بهم وهناك قسم لتدريب أعضاء هيئة

التدريس المرشحين لشغل مناصب إدارية منها على سبيل المثال لا الحصر منصب عميد

الكلية أو رئيس القسم الأكاديمي وذلك وفقاً للمراحل التالية :

• تدريب يسبق الالتحاق بعمادة الكلية أو رئاسة الأقسام وينطلق من مسلمة أن هناك

مقومات إدارية مشتركة لا بد أن يتدرب عليها العمداء ورؤساء الأقسام المنتظر

تعينهم.

• تدريب بعد تولي المنصب الإداري وهو مصمم بشكل موحد ولكنه قابل للتغيير وفقاً

للفرد واحتياجاته التدريبية الإدارية والتطورات المستقبلية التي تفرض ضرورة

توافر مهارات واتجاهات إدارية جديدة في المستقبل.

• تدريب إداري وظيفي متعلق بطبيعة الكلية أو القسم يتراوح ما بين 10 - 15 يوماً

يتم فيها التدريب على المهام الإدارية المتخصصة المرتبطة بطبيعة الكلية التي

تختلف من كلية إلى أخرى.

• تدريب فردي ينطلق من الاحتياجات التدريبية الإدارية الشخصية حتى تتكامل

المهارات والمعارف الإدارية اللازمة للمنصب الإداري مع المهارات والاتجاهات

الإدارية للشخص شاغل المنصب الإداري.

University of Sussex: Duties of Deans Registrars office Available of:

<http://www.sussex.ac.uk/units/statting/personal/does/deanshs.html.27/11/2007>

أما في جامعة أوكسفورد Oxford فإن الأفراد المرشحين لشغل وظائف إدارية جامعية يتم التحاقهم ببرنامج تطوير العاملين Staff Development Programs وذلك لتدريبهم على شغل المواقع الإدارية المختلفة سواء كان على مستوى القسم الأكاديمي أو الكلية أو الجامعة.

University of Oxford: Staff Development program, Management supervision, Available of: <http://www.admin.ox.ac.uk/training1999/013.htm>. 27/11/2007.

بناءً على ما تقدم فإن الدول المتقدمة تؤمن بأهمية التدريب لعضو هيئة التدريس مهما وصل إلى أعلى الشهادات الدراسية، حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الإدارية المختلفة.

ولذلك فإنه يمكن للجامعات الفلسطينية أن تتبنى هذا الاتجاه كما تفعل جامعات الدول المتقدمة، وأن تنشئ وحدات ذات طابع خاص معنية بتقديم دورات تدريبية للنمو المهني والإداري بالجامعات، قبل أن يتم تعيين الأستاذ الجامعي لأي وظيفة إدارية، فليس من المستغرب أن تكون هناك احتياجات تدريبية إدارية للأستاذ الجامعي باعتباره وصل إلى أعلى الدرجات العلمية وعاش العمل الإداري بالكلية.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب الإداري في التنمية الإدارية، فقد احتل مكانة مرموقة بين أوساط الإداريين والعاملين في القطاعين العام والخاص، مما أدى إلى تزايد برامج التدريب بأنواعها في الإدارة خلال السنوات العشر الأخيرة. (ياغي، 1986: 3)

والتدريب الإداري هو أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية، فهو يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء

والكفاءة.(ياغي، 2003، 3)

وعليه فإن الأخذ بالتدريب - سياسة ونهجاً- في الجامعات ينسجم مع دعوة قطاع التعليم العالي " لأنه يطور من مهامه ووظائفه، وأن وجود منتجاته وخدماته، وأنه يصل بها إلى مستوى عالٍ يوائم الحاجات والمستجدات، لكي ينهض بالمجتمعات ويرفعها بقوة على طريق التنمية والتطوير". (كمال، 2002، 29 )

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في بيان وتحليل واقع التدريب الإداري للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من حيث ممارسة الجامعات له وملائمته للاحتياجات التدريبية وذلك من أجل توفير مؤشرات علمية لإدارة الجامعات في هذا الإطار، ومن أجل التوصل إلى بعض التوصيات التي تجعل من التدريب ممارسة فاعلة للفئة المستهدفة.

### مبررات الدراسة

- هناك مجموعة من المبررات التي وقفت وراء اختيار الباحثة لموضوع هذه الدراسة:
1. المساهمة في تطوير استراتيجية لتطوير العمل في الجامعات ومراجعتها، وتخطيط برامج التطوير الإداري فيها، جاءت هذه الدراسة المتعلقة بواقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية كجزء من هذا الجهد والمساهمة في سبيله.
  2. تتدرج في الجامعات الفلسطينية البيانات العلمية المستقاه من دراسة ميدانية حول واقع تدريب إداري الكليات، حيث أن التدريب في الجامعة غالباً ما يتم بشكل غير منظم حسب اعتقاد الباحثة، وليس على أساس القيام بالدراسة العلمية التي تكشف عن هذه الحاجة، ومن ثم العمل على تخطيط البرامج التدريبية المناسبة التي تحقق الهدف أو



الأهداف التي صمم من أجلها.

3. أهمية دور كل من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات والدور القيادي الذي يضطلعون به مما يستلزم بناءه على قواعد سليمة أهمها بناء قدراتهم وتطويرها..
4. إن ممارسة أي عمل إداري بنجاح يلزمه تدريب سليم هادف مبني على تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالأفراد وطبيعة متطلبات العمل الإداري الموكل إليهم.
5. قلة الأبحاث في هذا المجال في ظل الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة.

## أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة للجامعات ولوزارة التربية والتعليم العالي، فهي ممارسة يهدف من خلالها إلى تحسين الوضع القائم والاستفادة من النتائج في ذلك.

## أهمية الدراسة للجامعات:

1. تعتبر هذه الدراسة ذات فائدة كبيرة للجامعات، حيث أنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحثة التي تتعلق بالواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. كما إن نتائج هذه الدراسة ستمكن ادارة الجامعات من الاستفادة من هذه النتائج بالتعرف إلى جوانب الضعف والقصور ومدى الحاجة للتدريب لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات والعمل على توجيه عنايتهم إلى جوانب هذا الضعف وتلافيه بالتدريب لملاءمة هذه الاحتياجات ورفع كفاءة هؤلاء الموظفين مما يعود بالنفع عليهم وعلى إدارتهم.
2. أن نتائج هذه الدراسة ستحث إدارة الجامعات على اعتماد التدريب كمادة تدريسية في الجامعات.

3. ستقوم الجامعة بدورها الاجتماعي وذلك لرفد المجتمع بالكفاءات المؤهلة التي يقع على عاتقها تطوير المجتمع لمواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة في شتى مجالات الحياة.

4. إن هذه الدراسة ستوفر معلومات قيمة للراغبين في نفس المجال أو مجالات متشابهة.

### أهمية الدراسة لوزارة التربية والتعليم العالي:

- تكتسب هذه دراسة أهميتها في أنها تحاول دراسة واقع التدريب لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بشكل موضوعي بعيداً عن الاجتهاد الشخصي، حيث أن هذه الدراسة مهمة للتعليم العالمي في الكشف عن جهاز إداري صالح وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ووضع برامج تدريبية تفي الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تكشف عنها الدراسة والتي يجب أن تتوفر في العمداء ورؤساء الأقسام تمهيداً لتطويرهم، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستساعد التعليم العالمي في رسم معالم مخرجات العملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية المحلية، وتسد جزءاً من النقص في الدراسات ذات العلاقة بموضوعها.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وذلك للخروج بتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين وتطوير أدائهم وذلك

من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. فحص مدى وجود سياسة تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
2. فحص مدى واقع تخطيط التدريب للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
3. رصد عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها، ودرجة تقييمها.
4. الإطلاع على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
5. فحص مدى استخدام وفاعلية الاساليب والطرق والمعينات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
6. التعرف على تقييم واقع التدريب للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد سياسة تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟.
2. هل يتم التخطيط للتدريب للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟.
3. ما عدد الدورات التدريبية، التي شارك بها العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات

الفلسطينية خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها، ودرجة تقييمها؟"

4. كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات

الفلسطينية؟.

5. ما مدى استخدام وفاعلية الأساليب والطرق والمعينات التدريبية ، للعمداء ورؤساء الأقسام

في الجامعات الفلسطينية؟"

6. ما تقييم واقع التدريب للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

## فرضيات الدراسة:

يتم تنظيم هذه الدراسة من خلال الافتراضات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير النوع.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير الجامعة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير

المنصب الإداري.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي المبحوثين على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

## متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:-

أ - المتغيرات المستقلة:

- النوع: وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- العمر: وله أربع مستويات (35 سنة فأقل ، 36-41 ، 42-47 ، 48 فأكثر)
- الجامعة: وله (6) مستويات: (بوليتكنيك فلسطين، بيت لحم، بير زيت، القدس (أبو ديس)، النجاح الوطنية، العربية الأمريكية).
- المنصب الإداري: وله مستويان (عميد، رئيس قسم)
- المؤهل العلمي: وله مستويان (دكتوراه، ماجستير)
- سنوات الخبرة في العمل الإداري: وله أربع مستويات ( 1-5 ، 6-10 ، 11-15 ، 16 سنة فأكثر)

## ب المتغير التابع:

تتمثل في الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

## حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

### الحدود المتعلقة بمجتمع الدراسة:

**الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على العمداء ورؤساء الأقسام.

**الحد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الست التالية: جامعة

بوليتكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة القدس (أبو ديس)، جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية.

**الحد الزماني:** امتد لمدة عامين، ابتداء من شهر نيسان 2006 حتى نيسان 2008 .

**الحد المفاهيمي:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة.

## محددات الدراسة:

تتلخص الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال هذه الدراسة بما يلي:

- غياب الأبحاث والدراسات السابقة التي تبحث في موضوع الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية محليا وعربيا، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى (حسب علم الباحثة) التي تبحث في هذا الموضوع في فلسطين.

- صعوبة وصول الباحثة الى كافة كليات الجامعات الفلسطينية في فلسطين للبعد الجغرافي والاعلاقات على الطرق مما ادى الى استثناء احدى الكليات من مجتمع الدراسة.

## مصطلحات إجرائية

**الواقع التدريبي:** هو واقع ممارسة التدريب في الجامعات الفلسطينية للعميد ورئيس القسم والتمثل في فقرات استبانة واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

**العميد:** هو الشخص الذي يعين بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف للتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويتولى

**رئيس القسم:** هو الشخص المعين في الجامعة ليكون مسؤولاً عن قسم إداري يضم مجموعة من الموظفين.

**الجامعات الفلسطينية:** ( لأغراض هذه الدراسة فقط): هي الجامعات الستة النظامية في

فلسطين وتضم : جامعة بوليتكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة القدس /أبو ديس،

جامعة بير زيت، جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية.

## الفصل الثاني

الإطار النظري  
الدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري الذي حاول توضيح أهمية العنصر البشري وأهمية تطويره وتدريبه، بالإضافة إلى توضيح ماهية التدريب، أهدافه، أهميته ومبادئه، العلاقة بين التدريب والتعلم، كما يشتمل هذا الفصل على الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية.

### أولاً: الإطار النظري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تتوقف عليها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، لذا حرصت الدول المتقدمة منها والنامي، على حد سواء على تنمية مواردها البشرية، ويعتبر العنصر البشري في أنه أعلى موارد الأمة، ويعتبر العنصر الأهم من عناصر التنمية الإدارية، وهذا يستدعي توفير الرعاية والتعليم والتدريب اللازم له، وأن التقدم التكنولوجي والتغير الذي يشهده العالم يجعل من الواجب العمل على مواكبته بإعداد الكوادر المؤهلة والمدربة.

ونظراً للتطورات السريعة في أساليب العمل مع تفاقم حجمه على مستوى جميع مؤسسات الدولة، بالإضافة إلى إدخال أساليب حديثة في العمل مع استخدام تكنولوجيا العصر من معدات وأجهزة متطورة مثل الحاسبات الإلكترونية وشبكات المعلومات وغيرها من التقنيات الحديثة التي جعلت التطور الوظيفي ضرورة ملحة لكي تتماشى والظروف المحيطة بالعمل، ولهذا إثبات التجربة البشرية الطويلة حاجة كل فرد إلى التدريب على العمل الذي يريد أن يحسن أداءه ويبرع فيه ( الشال، 2003 :9)

وفي الواقع يمكن القول، أن تدخل الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية يستتبع قيام الحاجة إلى الإداريين الأكفاء المؤهلين للعمل في الإدارة، وفي هذا تواجه الدول بدرجات متفاوتة نقصاً في اليد العاملة المؤهلة لا يجوز إغفاله وعدم التعرض لمعالجته بأفضل الطرق والأساليب. ومع ذلك أظهر النقص المشار إليه في كفاءة العاملين في قطاع الإدارة أهمية التدريب باعتباره الطريق الأفضل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدرتهم على الأداء الفعال. (اسكندر ، 1984:10)

### ماهية التدريب:

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمراً في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي ومصدراً أساسياً في عملية متابعة تقويم التدريب .

فقد عرف التدريب بأنه " عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لأحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء".

(ياغي، 2003: 6)

اما ( حسين، 1996: 9) فنظر إلى التدريب على انه " نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع".

وعرف (النجار 1995: 350) التدريب بأنه " جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين

الأداء وأهداف المنظمة".

أما (العزاوي، 2006: 14) فقد نظر إلى التدريب على أنه " عملية منظمة مستمرة لتنمية

اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرة، وإيجاد الفرص المناسبة

للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصفل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق

التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع تخطيطه الإدارة مراعية

فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".

وهناك من اعتبر التدريب " الجهد المنظم الهادف إلى تسهيل عملية تعلم الموظفين للقدرات

اللازمة لأداء أعمالهم، وتشمل هذه القدرات المعارف والمهارات والسلوكيات التي

يحتاجها الموظف لأداء وظيفته بنجاح" (Noe: 2005, 3)

أما (Dessler, 2003: 187) فقد عرف التدريب بأنه عبارة عن أدوات تستخدم في تزويد

الموظفين الجدد والحاليين بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

ويساعد التدريب على تحقيق التنمية التنظيمية من خلال تحسين أداء العاملين، وفهمهم

لإرشادات العمل، وتقبلهم للتغيير، كما يبني التدريب مناخاً ملائماً للنمو والاتصال على

مستوى المنظمة مما يرفع من مستوى الاستقرار الداخلي، ويخفض التكاليف على المدى

البعيد، وذلك من خلال الإقلال من إصابات العمل التي غالباً ما تحدث بسبب ضعف

الكفاءة، وبذلك يتيح التدريب استخداماً أفضل للموارد البشرية، وتحسين مستوى

الخدمة. (بروكسل، 2001، 65)

يتضح مما سبق أن الباحثين نظروا إلى التدريب من زوايا عدة : فمنهم من قال أن

التدريب عملية تعلم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل. ومنهم من نظر الى

التدريب بأنه جهد منظم ومخطط وله هدف. في حين قال آخرون أن التدريب عبارة عن

أدوات تستخدم في تزويد الموظفين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم .

وخلصت الباحثة إلى أن التدريب هو: أحد وسائل التطوير الإداري، ويجب أن يكون مخططاً له وله هدف، وأن يحقق تغيراً أو تعديلاً في سلوك المتدربين من خلال زيادة المعلومات أو الخبرات أو المهارات أو تغير القيم والدوافع التي تتحقق من خلال التدريب.

## أهداف التدريب:

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب.

### ويهدف التدريب الإداري إلى:

تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة على أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم ومهاراتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنطقة وازدهار العاملين بها. وفي ظل التصور المبني في مدخل النظم، صنف جورد أودريون (المشار إليه في ياغي 2003 ) الأهداف التدريبية في ثلاث مجموعات أساسية هي:

#### 1. أهداف تدريبية عادية (روتينية)

تعني الأهداف التدريبية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من التدريب "التدريب التوجيهي أو التمهيدي" حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها.

#### 2. أهداف تدريبية لحل المشكلات:

أما الأهداف التدريبية لحل المشكلات فإنها تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ( أفراد التنظيم) في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء. ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

### 3. أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية)

تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية (الإبداعية) أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الابتكار وتخفيف تكاليف التدريب و تختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها. (ياغي، 2003: 13-3)

ومن أبرز المشكلات المتعلقة بالأهداف التدريبية مشكلة الانفصام بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف، بحيث تحدث أحيانا أن الاحتياجات التدريبية قد لا تترجم الى أهداف أو قد تترجم إلى أهداف غير محددة فلا يمكن قياسها مما لا يجعل لعملية التدريب مردودية محققة في أداء المتدربين بوجه خاص والمنظمة بشكل عام. (درة، 1990، 19) وقد أثبتت تجربة العمل الإداري أهمية التدريب في صقل المهارات الإدارية للعاملين في المشروعات والمؤسسات المختلفة، وجعلته واقعا علميا وعمليا لا بد من الأخذ به إذا أردنا استثمار طاقاتنا البشرية. (السال، 2003: 9)

### أهمية التدريب:

لا يمكن اعتبار منافع التدريب أشياء مسلم بها فبعض الأشخاص يعتبرون التدريب تضييعا

للوقت وأبعاد لهم من نشاطات أكثر أهمية، والكثير من الأشخاص لم يتلقوا تدريباً وتلقوا

قليلاً من خلال حياتهم العملية في التدريب عندهم ( مالكوم بيل، 1997: 12)

وهناك حقيقة ثابتة يسلم بها معظم الباحثين والممارسين للإدارة مفادها أن المنظمات

الإدارية قد نمت وتضخمت في حجمها وتعقدت وظائفها، وقد واكب ذلك النمو التضخم

في العلوم والتكنولوجيا. كل ذلك أدى إلى تعقيد الأعمال الإدارية وأوجد عجزاً إدارياً

تشكو منه الأجهزة الحكومية عادة وبالتالي أدى إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية

Productivity إذ أصبح من الضروري تدريب الأفراد في المنظمات لكي يسايروا هذا

التطور في دور الإدارة ووظائفها. والتدريب في طبيعته يعتبر أحد الأدوات الرئيسية التي

يمكن من خلاله إحداث التوازن بين قدرات الموظفين والدور المعقد للإدارة. (ياغي،

2003: 7)

وباختصار فالتدريب ضرورة من ضرورات التطوير المهني والاداري في الأفراد

والمؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي، ولما كانت مؤسسات التعليم العالي تضم

عاملين من الأعمال التشغيلية والإدارية وأعضاء هيئة تدريس، كان لا بد من الاهتمام

بتدريب كلا الفئتين أما تدريب العاملين في الأعمال التشغيلية والإدارية فتلك مسألة حيوية

وحساسة وبخاصة مع ازدياد الحاجة لمجاراتة النمو المتسارع في المعرفة وفنون الإدارة

والتشغيل. (عليمات، 1991، 13)

هذا وقد اختصر (Reay, 1994: 16) أهمية وفوائد التدريب بقوله: أن التدريب يعمل على

توفير الوقت والجهد والمال.

## مبادئ التدريب:

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إيجازها فيما يلي ( الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 1997: 4).
1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
  2. المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  3. الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
  4. الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، والاتجاهات، والمعارف، والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
  5. الاستمرارية: يعني هذا أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات. وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة بل إن المنظمات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق التدريب للمستقبل لأغراض تخطيط المسار

الوظيفي للعاملين، وعن طريق التدريب للتكيف المسبق للعاملين لخدمة عملية تخطيط اعادة البناء التنظيمي أو التجهيزي.

6. التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".

7. مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث مع هذه الأصدقاء، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

### **العلاقة بين التدريب والتعلم.**

هناك عدة آراء طرحت حول العلاقة بين التدريب والتعلم، فقد أظهرت بعض الآراء فروقات كبيرة بين التدريب والتعلم، وآراء أخرى اعتبرت التدريب عملية تعلم وتعليم. ورد في (ياغي، 2003، 15) أن التدريب هو عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية. وأما التعليم فهو نشاط يهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقيم الأخلاقية لاكتساب المتعلم الإدراك اللازم لشتى مناحي الحياة، دون التركيز على جانب منها، فهو يختلف عن التدريب بتركيزه على البعد الأخلاقي، والإدراك العميق للقيم وفهم الحياة. وأن مسؤولية تزويد الأفراد بالعلم والمعرفة تقع على عاتق دور العلم كالجوامع والمعاهد التعليمية ووزارات التربية والتعليم، أما التدريب فتقع مسؤوليته على المعاهد والمراكز التدريبية والدوائر الحكومية ومدراء التدريب والمتدربين أنفسهم.



أما (حسين، 1996: 9-11) فاعتبر أن عمليات تدريب العاملين على كافة المستويات لتحقيق التنمية الإدارية ليست إلا عمليات تعلم وتعليم، فهي عملية تعليم من جهة المسؤول عن تصميم وتنفيذ التدريب، وعملية تعلم من جهة المتدربين.

وأشار (عليوه، 2001: 5-6) إلى العلاقة بين التدريب والتعليم، حيث ذهب ينظر إلى التدريب نظرة أكثر شمولاً، على أساس أنه يهدف إلى زيادة المعلومات وتطوير القدرات والمهارات وتعديل السلوك. وأضاف أنه إذا كان التعليم يهتم بإعطاء المعلومات وتحقيق الفهم العام، فإن التدريب يهتم بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية معاً.

ويضيف (بلقيس، 1989: 3) موضحاً الفرق بين التدريب والتعليم والعلاقة بينهما: فيرى

ان مصطلح التدريب يطلق على العملية التعليمية إذا كانت النتائج المتوقعة قابلة للملاحظة والتجديد كاستجابات أدائية، فالتدريب يركز على جوانب محددة من السلوك وهو نشاط متخصص، أما التعليم فهو يستهدف توسيع معلومات المتعلم ومعارفه حول موضوعات عامة وشاملة.

وينتهي بلقيس في نفس المرجع توضيحه بقوله:

" يمكننا القول أن التعليم أوسع وأعم من التدريب لأنه يوجه إلى أو يخاطب شرائح واسعة من المجتمع، أما التدريب فيخاطب فئات خاصة من الناس ينتظر أن ينقلوا ما تدربوا عليه إلى ممارساتهم العملية كأنماط من الأداء الملاحظ" (بلقيس، 1989، 4).

وأضاف (العيسوي: 2003، 6-9) بأن التدريب هو عملية تعليمية : ويظهر ذلك من خلال النظر إلى التعلم على أنه كل تغير أو تعديل يحدث في سلوك الكائن الحي أو خبرته أو أدائه نتيجة قيامه بنشاط معين: وهو عملية يمكن بواسطتها اكتساب الطرق التي

تساعدنا على إشباع دوافعنا وتحقيق أهدافنا والتغلب على ما يصادفنا من مشكلات.  
وذهب (مصطفى، 2002: 277) إلى القول بأن التعليم يهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس  
العريض الذي يتطلعون منه كل في مجال تخصصه، أما التدريب فهو أكثر تخصصاً  
وتحديداً من نطاق التعليم.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية.

قسمت الدراسات التي أجريت في موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية إلى قسمين:

أ. الدراسات العربية.

ب. الدراسات الأجنبية.

#### أ. الدراسات العربية

دراسة (كريم، 1990) بعنوان " تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام  
بجامعة الإسكندرية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى تحليل مظاهر السلوك المهني والإداري لرؤساء الأقسام وعمداء  
الكليات كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس على مستوى جامعة الإسكندرية وبأسلوب  
علمي، وكان من أهم نتائج الدراسة هو اهتمام عمداء الكليات بالأنشطة الخارجية، وعلى  
عكس ذلك بالنسبة لرؤساء الأقسام، وهذا ما ألقى عبئاً ثقيلاً على رؤساء الأقسام، وكان  
من بين توصيات هذه الدراسة ضرورة وجود برنامج تدريبي لشاغلي المراكز القيادية  
بالكليات أو ممن يتوقع أن يتقلدوا مثل هذه المراكز القيادية.

دراسة (شيخة، و المسند، 1994) بعنوان: "كفاءة رئيس القسم الأكاديمي: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر، من خلال مسح آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لدرجة أداء الرؤساء لوظائفهم ومسؤولياتهم وعلاقة ذلك بالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة قطر في العام الجامعي 93/92

وتألفت عينة الدراسة من (127) عضواً اختيروا عشوائياً من سبع كليات في جامعة قطر، واشتملت أداة البحث على استبانة كأسلوباً لجمع البيانات وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط البسيطة، ومعاملات الانحدار، وتحليل التباين المتعدد، فكان أبرز النتائج أن رؤساء الأقسام يمارسون عملهم الإداري دون تلقي أي تدريب إداري مما يشغلهم ويضيع وقتهم في أعمال كثيرة بعيدة عن المسار الإداري المؤدي لتحقيق الأهداف الإدارية للأقسام الأكاديمية، بالإضافة إلى أن ضعف المهارات والاتجاهات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والناجمة من عدم تلقيهم أي تدريب إداري يجعلهم لا يؤدون أدوارهم التعليمية والسياسية والاجتماعية بأقسامهم أو بكلياتهم، وقد أوصت الدراسة العناية بالتنمية المهنية والإدارية لرؤساء الأقسام في جامعة قطر لزيادة مهاراتهم القيادية وقدراتهم الإدارية تحقيقاً للأهداف الجامعية.

دراسة (مطر، 1990) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لكي

يحققوا وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بالإضافة إلى أهم الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة، والتي صنفت في الدراسة تحت ما يسمى بالمسارات الجامعية الأخرى، وكان من بين الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس التدريب على بعض المهارات الإدارية، وذلك تحسباً لتقلد مناصب إدارية في مراحل النمو المهني كرئاسة الأقسام العلمية أو عمادة الكليات، وتلك المهارات الإدارية ليست مهمة لتقلد منصب إداري فحسب ولكن لانتقال أثرها الإيجابي إلى بعض الممارسات الخاصة بمهام الجامعة، مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والمتابعة واتخاذ القرار.

دراسة (النجار، و الحليبي، 1999) بعنوان: "اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات الإدارية ومدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية على مستوى الكليات والجامعات في المملكة العربية، وقد شملت عينة الدراسة (72) رئيس قسم من كل من جامعة الملك فيصل وجامعة الإمام محمد بن سعود وبعض كليات إعداد المعلمين، وقد استخدم الباحثان استبانة متكاملة لغرض جمع المعلومات عن رئيس القسم الأكاديمي، وقد طبقت على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات والكليات في بعض مناطق المملكة العربية السعودية، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والمعياري واختبار تحليل التباين المتعدد واختبار (T-test) للبيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار

كرونباخ ألفا وأوضحت الدراسة أنه من بين معوقات اتخاذ القرارات الإدارية السليمة عدم تلقي رؤساء الأقسام لأية دورات تدريبية إدارية، مما يعمق من آثار عدم إلمامهم بالاتجاهات والمهارات الإدارية التي تساعد في اتخاذ القرار الإداري الجيد.

دراسة (الشال، 2003) بعنوان الأستاذ الجامعي : احتياجاته التدريبية الإدارية " دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل للاحتياجات التدريبية الإدارية للأستاذ الجامعي التي تتعلق بالوظائف الإدارية التي يشغلها داخل الكليات، وهي رئيس مجلس القسم ووكيل الكلية وعميد الكلية، ليس فقط على مستوى الاستجابة للمشكلات الإدارية القائمة وإنما أيضاً على مستوى المشكلات الناتجة عن التغيرات المستقبلية المتوقعة. ووضع أسس تخطيطية لملاحق برنامج تدريبي مبني على الاحتياجات التدريبية. اقتصرت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالوظائف الإدارية على مستوى الكلية أو القسم كما اقتصرت الدراسة على الكليات الإحدى عشرة وهي: كلية الآداب، التجارة، الحقوق، التربية، الطب، الصيدلة، طب الأسنان، الطب البيطري، الهندسة، الزراعة، العلوم. وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب. أظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود درجة حاجة مرتفعة في صالح (استجابة هامة) لدى أفراد العينة للتدريب الخاص بالشؤون الإدارية، الشؤون المالية، الشؤون العلمية، رعاية الشباب، مهام عامة، والتي أظهر معظم أفراد العينة الحاجة الشديدة للتدريب عليها.

دراسة مفتاح (1996) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام  
الإدارية في الجامعات الليبية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام  
الإدارية في الجامعات الليبية.

تألف مجتمع الدراسة من مديري الإدارات في الجامعات الليبية والبالغ عددهم ( 195 )  
موزعين على عشر جامعات، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم ( 360 ) موزعين على عشر  
جامعات.

توصلت الدراسة إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لأفراد العينة مرتبة تنازلياً كما يلي:

الرقابة، وتقييم الأداء، واتخاذ القرار، والاتصال، والقيادة، والتنظيم والتنسيق، والعلاقات  
الإنسانية، وإدارة التغيير والإبداع، وإدارة الوقت والتخطيط، وأثبتت الدراسة وجود فروق  
ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى الرتبة الوظيفية لصالح  
رؤساء الأقسام الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات  
التدريبية تعزى إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة.  
وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات  
ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال  
(التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والقياد واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية وإدارة  
الوقت وإدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء) التي كشفت عنها الدراسة، وإقامة  
وحدات مختصة بالتطوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات  
التدريبية للكادر الإداري فيها.

دراسة الزعبي ( 1991 ) " بعنوان الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام  
الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها."  
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر/ المديرات  
ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف على البرامج  
التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات، وقد تكونت عينة الدراسة من  
(178) فرداً موزعين على فئتين هما: فئة مديري الدوائر/ المديرات وعدددهم ( 52 )  
مدير وفئة رؤساء الأقسام وعدددهم ( 126 ) وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين والنسب المئوية والتكرارات،  
وكان أهمها: وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على المهارات الإدارية  
المتعلقة بالمجالات الستة وفق الترتيب التنازلي التالي: التخطيط، القيادة والتوجيه، اتخاذ  
القرارات، التنظيم والتنسيق، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات، كما بينت النتائج وجود  
فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (  $a=0.05$  ) لأثر المستوى الوظيفي على  
درجة حاجة أفراد العينة للتدريب، وأن نسبة أفراد العينة الذين اشتركوا ببرامج تدريبية  
40.04% وقد حازت البرامج التدريبية في مجال التنظيم والتنسيق على أعلى نسبة مئوية،  
وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء  
الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة الستة مع التركيز على البرامج  
التدريبية في مجالات التخطيط، القيادة والتوجيه، واتخاذ القرارات.

دراسة إدريس ( 1992 ) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة

التربية والتعليم اليمينية، كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات".

هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم

اليمينية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات. تألفت عينة الدراسة من ( 138 ) إدارياً

موزعين على فئتين هما: فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم ( 52 ) مديراً ومديرة،

وفئة مديري الإدارات وعددهم ( 84 ) مديراً ومديرة . وبعد استخراج المتوسطات الحسابية

والنسب المئوية وتحليل التباين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود حاجة عالية لدى

أفراد عينة الدراسة للتدريب على المهارات الإدارية التي اشتملت عليها مجالات الدراسة

السبعة وفق الترتيب التنازلي التالي: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة، التنسيق، التنظيم،

التخطيط، الاتصال. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق في درجة الاحتياجات

التدريبية على المهارات الإدارية الأساسية تعود لأثر الرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إعداد

وتدريب الأفراد المرشحين لشغل مناصب إدارية على المهارات الإدارية الأساسية قبل

التحاقهم بالعمل وعقد الدورات التدريبية لجميع الإداريين لتدريبهم على جميع المهارات

المتعلقة بمجالات الدراسة السبعة مع التركيز على مهارات مجال اتخاذ القرارات ومجال

الرقابة.



## ب. الدراسات الأجنبية

دراسة نيكس (Nix, 1990) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المدركة من قبل المعلمين المهنيين والتقنيين الذي يعملون جزئياً في كلية الباما (Alabama) قام الباحث بتحديد قائمة من الاحتياجات التدريبية بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع دراسته، وقام بتوزيعها على المعلمين المهنيين والتقنيين أنفسهم وعلى مدراء الكليات ليدلوا بآرائهم حول أهميتها بالنسبة لهم، ووسائل تنفيذها، على شكل استفتاء، وبعد جمع البيانات وتفريغها لوصف وتحديد أولوية التدريب عند هؤلاء المعلمين وإدراك احتياجاتهم، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يجب التأكيد على الطرق والإجراءات التي تتعلق بالاحتياجات التدريبية لإدارة أوضاع

الطلاب الخاصة في برامج التدريب للمدرسين الفنيين والمهنيين غير المتفرغين.

2. يجب تزويد المعلمين المهنيين والفنيين غير المتفرغين ببرامج تدريبية قبل الخدمة وأثناءها،

وأن تكون مدة البرامج لا تقل عن (35) ساعة/ سنة، تقدم على شكل نشاطات جماعية أو

على شكل مناقشات ضمن ندوات خاصة.

3. يجب تضمين الوسائل والأساليب والمهارات التالية في برامج التدريب الخاصة بالمعلمين

والمهنيين والتقنيين غير المتفرغين:

أ. ربط التعليم بالطلاب المحرومين اجتماعياً أو عاطفياً أو ثقافياً.

ب. إدخال الوسائل السمعية والبصرية في تنفيذ البرامج التدريبية.

ت. جمع معلومات حول الأسباب التي تدفع المعلمين للمشاركة في التدريب المهني.

### (Cook, 2005): Learning Needs Analysis Methods

استعرضت الباحثة أهم أدوات تحديد الاحتياجات التعليمية والتي صنفتها إلى نوعين:

أدوات كمية: وهي الأدوات التي تسمح بقياس آراء ووجهات نظر الموظفين حول مشكلة ما والأسباب التي تقف وراءها بطريقة كمية، وتحدد الفجوة في المهارات والمعلومات والسلوكيات عند الفئة المستهدفة والتي يمكن عرض نتائجها بلغة النسب. ومن أبرز هذه الأدوات (تحليل الأداء والاستبانات والهاتف والبريد الإلكتروني وتحليل شكاوى العملاء). أدوات نوعية: تساعد هذه الأدوات على فهم وجهات نظر الموظفين والأسباب التي تقف وراءها بطريقة نوعية، وذلك لتحديد المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة والتي تساعد على أداء مهامهم بكفاءة. ومن أبرز هذه الأدوات (مجموعات بؤرية للموظفين ومقابلات استكشافية) وتطرق الباحثة إلى مزايا وعيوب كل أداة من هذه الأدوات. أوصت الباحثة (Cook) بضرورة استخدام الأدوات الكمية والنوعية معاً في عمليات التحليل، وعدم الاعتماد على أداة واحدة فقط للاستفادة من نقاط قوة كل أداة وتجنباً لضعفها، وأن يمتلك القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية المهارات والمعارف والخبرات الضرورية للأداة التي يريد اختيارها قبل مباشرة التحليل، وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.

أجرى بيكمان ودوكتي ( Doucette, Backman, 1993 ) دراسة هدفت إلى التعرف

على برامج تدريب القوى العاملة في كليات المجتمع، تألفت عينة الدراسة من ( 1042

كلية مجتمع لتحديد مدى وطبيعة ارتباطهم في برامج التدريب للقوى العاملة.

وقد طورت استبانة لأغراض الدراسة وزعت على العينة، وبعد تفرغ البيانات تم إجراء

المعالجة الإحصائية اللازمة، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن (96%) من العينة أشاروا إلى أنهم زدوا القوى العاملة بجميع البرامج

التدريبية.

2. مواقع التدريب كانت متساوية بين داخل وخارج الكليات.
3. أكثر من (90%) من الكليات المستجيبة أعدت برامج لتدريب القوى العاملة ضمن التعليم المستمر وأقسام خدمات المجتمع.
4. أكثر العقبات الواردة في التدريب الفعال هي ميزانيات التدريب وعجز أصحاب العمل عن تحمل مصاريف التدريب.
5. صعوبة التعرف على مراكز التدريب والنقص في عدد المدربين ذوي الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج اتضح أن كليات المجتمع تقدم تدريباً فعالاً للقوى العاملة ولكن على نطاق محدود.

أجرى ليليس ( Lyles, 1990 ) دراسة هدفت إلى وصف الأهمية، وتصرفات احتياجات التدريب للوظائف الإدارية لمنسقي التعليم المستمر لمقاطعة مسيسيبي من وجهة نظر مدراء الولايات والمقاطعات، ومنسقي التعليم المستمر وأعضاء الهيئات الأخرى في الولاية. وحاولت الدراسة تحديد العلاقة بين متغيرات العرق والجنس والعمر ومستوى التعليم وعدد السكان في المقاطعة والموجهين (المشرفين) وحجم هيئة العاملين، وعلاقة ذلك بإدراك الأهمية والتوقعات والتصرف واحتياجات التدريب على مهارات إدارة العمل وإدارة البرامج وإدارة التمويل وإدارة المكاتب. تكونت عينة الدراسة من ( 213 ) موظفاً

في خدمة التعليم المستمر المتحدة. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لهذا الغرض، ومن خلال ملفات الموظفين، وقد أشارت النتائج بعد تحليل البيانات أن المدراء ومنسقي التعليم المستمر وأعضاء الهيئات الأخرى قد أعدوا المهارات التي تضمنتها الإدارة ذات أهمية كبيرة للدور الإداري لمنسقي التعليم المستمر للمقاطعة. وقد دلت مقارنة تصنيفات الإداريين ومنسقي برامج التعليم المستمر وأعضاء هيئات الإدارات

الأخرى للاستثناءات والتصرفات الحالية أن منسقي التعليم المستمر يجب عليهم أداء واجباتهم بصورة أفضل مما هي عليه الآن. كما يحتاجون إلى تدريب في الأدوار (المهارات) الإدارية الأربعة السابقة في حين لم يكن هناك أي اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأهمية المدركة والتوقعات والتصرف واحتياجات التدريب للأدوار الإدارية تبع لمتغير العرق أو الجنس أو العمر وعدد السكان.

دراسة كاسك ( Kask, 1990): هدفت الدراسة للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية من وجهة نظر أعضاء المجالس المدرسية أنفسهم ومن وجهة نظر المشرفين، وذلك من خلال تحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة تدريب أعضاء المجالس المدرسية عليها، تحقيقاً لمزيد من الفعالية، في ضوء عدة متغيرات: نوع المنطقة، والجنس، ومستوى الدخل، والمستوى العلمي والخبرة في المجلس.

وقد تكونت عينة الدراسة من 25% من مجتمع الدراسة ( 159 مشرفاً، 807 أعضاء مجلس مدرسة). واستخدم في الدراسة استبانة تألفت من ثلاثة أجزاء، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن هناك اختلافات في إدراك كل من المشرفين وأعضاء المجالس المدرسية للمهارات التي يحتاج أعضاء المدارس إلى التدريب عليها في المجالات الخمسة.
2. أن هناك اختلافاً في إدراك المهارات التي بحاجة للتدريب عليها يعزى إلى الجنس، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

3. تبين أن الإناث، الأفراد ذوي الدخل القليل والأفراد ذوي المستوى التعليمي المتدني والأفراد ذوي الخبرة الأكثر، هم الأعضاء الذين لديهم حاجة أكبر للتدريب.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في التدريب والاحتياجات التدريبية نجد أن الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات قليلة جدا. ونجد أنها أشارت بوضوح إلى أهمية تدريب هذه الفئة من الإداريين وعلى أعلى المستويات وفي كافة المهام والى ضرورة وجود برنامج تدريبي لشاغلي المراكز القيادية بالكليات أو ممن يتوقع أن يتقلدوا مثل هذه المراكز باعتبارهم يقومون بادوار قيادية حاسمة تعتبر ضرورية لحيوية ونشاط القسم الأكاديمي .

في حين كانت الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاحتياجات التدريبية للمديرين والإداريين في القطاعين العام والخاص كثيرة ومتنوعة، ومن الملاحظات العامة على هذه الدراسات:

- هدفت تلك الدراسات الى التعرف على الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة من اجل تطوير برامج تدريب لها أثناء الخدمة.
- أجمعت توصيات تلك الدراسات على ضرورة تحديد الاحتياجا ت التدريبية للفئة المستهدفة كمتطلب سابق لأي برنامج تدريبي يعد لها.
- أوصت تلك الدراسات بضرورة عقد برامج تدريبية للفئة المستهدفة
- أوصت تلك الدراسات بضرورة بناء مركز متخصص لأغراض التدريب يقوم على أساس الدراسة الشاملة لمستلزمات عملية التدريب واحتياجاتها.

- أظهرت معظم دراسات الحاجات التدريبية وجود حاجة للتدريب على المجالات التي تضمنتها تلك الدراسات بدرجة عالية، خاصة في مجالات القيادة والتوجيه، اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، والاتصالات.

### مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة الأولى محلياً في حدود علم الباحثة التي تناولت موضوع واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر على الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، حيث تم التعرف على واقع السياسة التدريبية والتخطيط التدريبي و تحديد الاحتياجات التدريبية، و عدد الدورات التدريبية ومكانها ودرجة تقيهما، ومدى استخدام وفاعلية الأساليب والطرق التدريبية وتقييم واقع التدريب الإداري للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة والطريقة التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأحد صور الدراسة المسحية، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

اقتصرت الدراسة على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية النظامية الستة التالية وهي: جامعة بوليتكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، وجامعة القدس (أبو ديس)، وجامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية.

وتم استثناء جامعة الخليل بسبب أمور خاصة تتعلق بالجامعة، وجامعة القدس المفتوحة بسبب أنها من الجامعات غير النظامية، وجامعات قطاع غزة بسبب صعوبة الوصول إليها وتنظيم الملاحظات والمسوحات اللازمة التي تساعد في جمع معلومات ذات صدقية وشمولية.

وقد بلغ عدد العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الستة (190) عميداً ورئيس



قسم موزعين على ستة جامعات.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (65) عميداً ورئيس قسم ، أي ما يقارب ( 34 %) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ويرجع سبب تدني عينة الدراسة لرفض العديد من افراد العينة الاجابة على فقرات الاستبانة بسبب عدم وجود لمثل هذا الواقع التدريبي لهم حسب رأيهم، و الجداول (1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	57	87.7
أنثى	8	12.3
المجموع	65	100 %

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
35 سنة فأقل	10	15.4
36-41	18	27.7
42-47	19	29.2
48 فأكثر	18	27.7
المجموع	65	100 %

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

النسبة المئوية%	التكرار	الجامعة
18.5	12	بوليتكنيك فلسطين
7.7	5	بيت لحم
9.2	6	ببر زيت
18.5	12	القدس (أبو ديس)
27.7	18	النجاح الوطنية
18.5	12	العربية الأمريكية
<b>%100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب الإداري
24.6	16	عميد
75.4	49	رئيس قسم
<b>%100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
27.7	18	دكتوراه
72.3	47	ماجستير
<b>%100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

## الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة في العمل الإداري
61.5	40	5-1
27.7	18	10-6
4.6	3	15-11
6.2	4	16 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة، قامت بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- 1 - مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2 - الاستفادة من بنود الاستبانات الواردة في بعض الدراسات كما في دراسة الزغبى (1991)، ودراسة مفتاح (1996)

3 - الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على أربعة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب . و **الجزء الثاني:** يشمل سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية التي شاركوا بها خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها ، ودرجة تقييمها. و**الجزء الثالث:** فيتكون من الإجابة على فقرات الاستبانة التي تتضمن تشخيصاً للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. أما **الجزء**

**الرابع:** فيشمل ثلاثة أسئلة مفتوحة، الأول يتعلق حول رأي أفراد العينة في التدريب الذي تلقوه، والثاني يتعلق بنقاط قوة وضعف تدريبهم. والثالث يتعلق باقتراحاتهم لجعل تدريبهم أكثر فاعلية.

واعتمدت الباحثة النسب المئوية التالية لتحديد درجة تشخيص واقع التدريب:

80% فأعلى	درجة عالية جداً
70% - 79.9%	درجة عالية
60% - 69.9%	درجة متوسطة
50% - 59.9%	درجة منخفضة
أقل من 50%	درجة منخفضة جداً

### **صدق الأداة:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة من حملة الدكتوراه (ملحق 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على مناسبة صياغتها أو تعديلها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الجميع في عملية تحكيم فقرات الأداة، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق 2)

### **ثبات الأداة:**

لقد تم استخراج معاملات ثبات هذه الدراسة بمجالاتها، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ( 0.96 ) وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض البحث العلمي، والجدول (7) يبين معاملات الثبات لمجالات الدراسة.

## الجدول (7) معامل الثبات لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	واقع السياسة التدريبية	7	0.85
2	واقع التخطيط في المجال التدريبي.	8	0.95
3	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	7	0.90
4	مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية	17	0.94
5	فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية	17	0.95
6	تقييم واقع التدريب	30	0.92
	<b>الثبات الكلي</b>	86	0.96

## إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:-

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع ( 190 ) استبانة، وتم استرجاع (90)، وتم استبعاد ( 25 ) استبانة؛ بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة والمتعلقة بالمستجيب، وبقي ( 65 ) استبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ استجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test).
- 3- اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA).
- 4- اختبار "أقل فرق دال" للمقارنة البعدية بين المتوسطات LSD Post Hoc Test.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة:

#### أ. النتائج المتعلقة بالمجال الأول:

" ما واقع السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع السياسة التدريبية، واعتمدت الباحثة المستويات الآتية للتقدير كما ورد في الدراسات الآتية: -:

1. حبايب، أسعد (2008). درجة إدراك المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم

لتأثير العولمة في العملية التعليمية في شمال الضفة الغربية ووسطها. رسالة ماجستير غير

منشورة. فلسطين : نابلس.

2. سلامة، ختام (2007). فاعلية برنامج التعليم المساند في تحسين تحصيل الطلبة من وجهة

نظر معلمي التعليم المساند ومعلماته في مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.

رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.

3. الصايغ، أشرف (2005). مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات

التربوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.

4. خضير، عناية (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية

والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين :

نابلس.



80% فأعلى درجة استجابة عالية جداً  
70%-79.9% درجة استجابة عالية  
60% - 69.9% درجة استجابة متوسطة  
50% - 59.9% درجة استجابة منخفضة  
أقل من 50% درجة استجابة منخفضة جداً

### والجدول (8) يبين هذه النتائج

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السياسة التدريسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	تتبع الجامعة سياسة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.	2.88	1.02	57.6	منخفضة
2	لوزارة التعليم العالي دور في حفز الجامعات لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.	2.74	1.20	54.8	منخفضة
3	هناك وحدة فاعلة لتطوير القوى البشرية.	3.43	1.05	68.6	متوسطة
4	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية كافية للعمداء ورؤساء الأقسام.	3.17	1.04	63.4	متوسطة
5	هناك تنوع في البرامج التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام .	3.11	1.28	62.2	متوسطة
6	يشترط فيما يعين عميد كلية أو رئيس قسم أن يخضع لتدريب محدد	2.49	1.12	49.8	منخفضة جداً
7	يقترن تدريب العمداء ورؤساء الأقسام ببرنامج حوافز.	2.57	1.20	51.4	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال السياسة التدريسية		2.91	0.82	58.2	منخفضة

يتضح من نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمجال السياسة التدريبية، قد حَقَّت مستوى منخفض، وبمتوسط حسابي (2.91)، ونسبة مئوية (58.2)، وقد حصلت الفقرتان (3، 4 ، 5) على درجة تقدير متوسطة، فيما حصلت الفقرات (1، 2، 7) على درجة تقدير منخفضة، وحصلت الفقرة (6) على درجة تقدير منخفضة جدا.

### ب. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني:

" ما واقع التخطيط في المجال التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع التخطيط في المجال التدريبي، والجدول (9) يبين هذه النتائج.

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع التخطيط في المجال التدريبي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	هناك خطة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.	2.63	1.08	52.6	منخفضة
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام	3.03	1.12	60.6	متوسطة
3	يتم وضع أهداف واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام	2.63	1.02	52.6	منخفضة
4	يرتبط تنظيم دورة تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام بوجود مشكلة محددة.	2.78	1.19	55.6	منخفضة
5	تشتمل الدورة التدريبية على تصميم واضح للأنشطة والمحتوى.	2.78	1.10	55.6	منخفضة
6	يشارك العمداء ورؤساء الأقسام في تصميم الدورة التدريبية التي سيشاركون بها.	2.88	1.11	57.6	منخفضة
7	عادة ما يتم تنفيذ الخطة التدريبية مع قليل من التعديلات.	2.77	1.09	55.4	منخفضة
8	تعمل الجامعة على التأكد من وضع الخطة الفاعلة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.	2.82	1.06	56.4	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لمجال واقع التخطيط في المجال التدريبي</b>	<b>2.79</b>	<b>0.94</b>	<b>55.8</b>	<b>منخفضة</b>

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمجال واقع التخطيط في المجال التدريبي، قد حققت مستوى منخفض، وبمتوسط حسابي (2.79)، وبنسبة مئوية (55.8)، وقد حصلت الفقرة (2) على درجة تقدير متوسطة، فيما حصلت الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 7، 8) على درجة تقدير منخفضة.

### جـ. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث:

"كم عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها، ودرجة تقييمها؟"

وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخراج عدد الدورات التدريبية التي تلقاها المستجيب، يبين الجدول (10) عدد الدورات التدريبية التي تلقاها العمداء ورؤساء الأقسام خلال السنوات الثلاث الماضية.

#### الجدول (10)

التكرارات والنسب المئوية لعدد الدورات التدريبية التي تلقاها العمداء ورؤساء الأقسام خلال السنوات الثلاث الماضية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
صفر	32	49.2
دورة واحدة	9	13.8
دورتان	13	20.0
3-5 دورات	11	17.0

يتضح من نتائج الجدول (10) ان (32) عميدا ورئيس قسم لم يتلقوا أي دورة تدريبية وبنسبة (49.2) وان (9) من هؤلاء الاعضاء قد تلقوا دورة واحدة، و(13) منهم تلقوا دورتان و(11) من هؤلاء الاعضاء قد تلقوا من (3-5) دورة تدريبية وبنسبة مئوية (17.0). اما بالنسبة لمكان انعقاد هذه الدورات فان الجدول (11) يبين التكرارات والنسب المئوية لمكان انعقاد الدورات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام.

### الجدول ( 11 )

التكرارات والنسب المئوية لمكان انعقاد الدورات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام

النسبة المئوية	التكرار	مكان الدورة
76.9	50	داخل الوطن
23.1	15	خارج الوطن
100	65	المجموع

يتضح من نتائج الجدول ( 11 ) أنه تم إجراء (76.9%) من هذه الدورات داخل الوطن، فيما تم إجراء (23.1%) خارج الوطن. أما بالنسبة لتقييم أثر الدورات التدريبية، فإن الجدول (12) يظهر التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العمداء ورؤساء الأقسام في تقييم أثر الدورات التدريبية

### الجدول ( 12 )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العمداء ورؤساء الأقسام في تقييم أثر الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	درجة التقييم
15.6	5	متوسطة
43.8	14	مرتفعة
40.6	13	مرتفعة جداً
100	32	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن أثر الدورات التدريبية، كان متوسطاً بنسبة (15.6%)، ومرتفعاً بنسبة (43.8%) ، ومرتفعاً جداً بنسبة (40.6%) وكانت هذه الدورات مفيدة بنسبة عالية، بلغت (70%) كما قيّمها المتدربون.

## د. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع:

" ما واقع تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"  
وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية. والجدول (13) يبين هذه النتائج.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	تعمل الجامعة على رصد المشكلات التي تواجه العمداء ورؤساء الأقسام كمستند للتدريب.	3.11	1.13	62.2	متوسطة
2	يتم وضع الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في جدول أولويات.	2.92	1.14	58.4	منخفضة
3	يتم تدريب العمداء ورؤساء الأقسام مع الأخذ بعين الاعتبار اهتماماتهم وتوقعاتهم.	2.75	1.24	55.0	منخفضة
4	تتيح إدارة الجامعة للعمداء ورؤساء الأقسام فرصة الاشتراك في تحديد حاجاتهم التدريبية.	2.88	1.26	57.6	منخفضة
5	تتمحور عملية تدريب العمداء ورؤساء الأقسام على الواجبات والمسؤوليات التي يكلفون بها.	2.80	1.16	56.0	منخفضة
6	تتعاون إدارة الجامعة مع خبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام.	2.80	1.13	56.0	منخفضة
7	المسؤول المباشر للعميد أو رئيس القسم لوحده هو الذي يقرر التدريب اللازم.	2.89	1.21	57.8	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية	2.88	0.94	57.6	منخفضة

يتضح من نتائج الجدول (13) أن الدرجة الكلية لمجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية، قد حَقَّقت مستوى منخفض، وبمتوسط حسابي ( 2.88)، ونسبة مئوية (57.6). وقد حصلت الفقرة (1) على درجة تقدير متوسطة، فيما حصلت الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7) على درجة تقدير منخفضة.

#### هـ. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس:

" ما مدى استخدام وفاعلية الأساليب والطرق والمعينات التدريبية ، لإداريي الكليات (العمداء

ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية وفعاليتها. والجدول (14) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية وفعاليتها.

الفاعلية		مدى الاستخدام						المجالات	
درجة التقدير	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأساليب والطرق	الرقم
منخفضة	51.4	1.90	2.57	متوسطة	65.8	1.67	3.29	المحاضرة	1
منخفضة	56.0	2.07	2.80	متوسطة	66.0	1.49	3.30	النقاش	2
منخفضة جداً	43.0	1.90	2.15	منخفضة	52.2	1.47	2.61	لعب الأدوار	3
منخفضة جداً	49.2	2.01	2.46	منخفضة	56.4	1.56	2.82	مجموعات العمل	4
منخفضة جداً	47.0	1.92	2.35	منخفضة	50.8	1.56	2.54	المؤتمرات	5
منخفضة جداً	47.6	1.86	2.38	منخفضة	51.4	1.50	2.57	دراسة الحالة	6

الفاعلية				مدى الاستخدام				المجالات	
درجة التقدير	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأساليب والطرق	الرقم
منخفضة جداً	38.8	1.79	1.94	منخفضة جداً	41.6	1.65	2.08	المجموعات البؤرية	7
منخفضة جداً	48.0	1.88	2.40	متوسطة	62.2	1.57	3.11	العاكس الضوئي	8
منخفضة	43.4	1.82	2.17	منخفضة جداً	46.8	1.63	2.34	شاشة الكريستال	9
منخفضة جداً	44.6	1.80	2.23	منخفضة	50.2	1.48	2.51	التلفزيون والفيديو	10
منخفضة	51.6	2.02	2.58	متوسطة	65.0	1.62	3.25	الحاسوب وتوابعه	11
منخفضة جداً	44.6	1.85	2.23	منخفضة	55.0	1.52	2.75	الشفافيات	12
منخفضة جداً	43.4	1.80	2.17	منخفضة	56.0	1.59	2.80	الملصقات، لوحات	13
منخفضة جداً	45.6	1.93	2.28	متوسطة	62.8	1.66	3.14	اللوح الأبيض	14
منخفضة جداً	38.4	1.77	1.92	منخفضة جداً	47.0	1.58	2.35	اللوح القلابة	15
منخفضة جداً	47.6	1.95	2.38	متوسطة	61.6	1.44	3.08	أوراق العمل	16
منخفضة جداً	42.8	1.86	2.14	منخفضة	53.6	1.51	2.68	الدراسات السابقة	17
منخفض جداً	46.0	1.60	2.30	منخفض	55.6	1.09	2.78	الدرجة الكلية لمجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريسية وفعاليتها	

يتضح من نتائج الجدول (14) أن الدرجة الكلية لمجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية ، قد حققت مستوى منخفض، وبمتوسط حسابي (2.78)، ونسبة مئوية (55.6). وقد حصلت الفقرات (1، 2، 8، 16) على درجة تقدير متوسطة، بينما حصلت الفقرات (3، 4، 5، 6، 10، 12، 13، 17) على درجة تقدير منخفضة، فيما حصلت الفقرات (7، 9، 15) على درجة تقدير منخفضة جداً، فيما حققت الدرجة الكلية لفاعلية الأساليب والطرق التدريبية مستوى منخفض جداً ، وبمتوسط حسابي (2.30)، ونسبة مئوية (46.0) وقد حصلت الفقرات (1، 2، 9، 11) على درجة تقدير منخفضة، بينما حصلت الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 12، 13، 14، 15، 16، 17) على درجة تقدير منخفضة جداً.

#### و. النتائج المتعلقة بالمجال السادس:

" ما تقييم واقع التدريب لإداريي الكليات العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟" وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.

والجدول (15) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم واقع التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	تكلف الجامعة طاقم خاص لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام	3.00	0.95	60.0	متوسطة
2	يتم اختيار المدربين بناءً على تخصصاتهم وموضوع التدريب	3.46	0.97	69.2	متوسطة
3	المدرّبون هم من كادر الجامعة عادة	3.38	0.90	67.6	متوسطة



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
4	يتم استضافة مدربين من جامعات اخرى	2.83	1.04	58.6	منخفضة
5	يتمتع المدربين في برامج تدريب العمداء ورؤساء الأقسام بكفاءة عالية.	3.18	0.86	63.6	متوسطة
6	يمكن وصف بيئة التدريب بانها ملائمة	3.22	0.99	64.4	متوسطة
7	تحتوي بيئة التدريب على التجهيزات الضرورية اللازمة	3.46	0.94	69.2	متوسطة
8	المواد والوسائل والمساعدات التدريبية التي يتم استخدامها ملائمة	3.49	0.83	69.8	متوسطة
9	بيئة التدريب خالية من عمليات التشويش والمقاطعة	3.38	0.95	67.6	متوسطة
10	تحتوي بيئة التدريب على المرافق الخدمية اللازمة	3.60	0.90	72.0	عالية
11	مدة الدورة التدريبية مناسبة	3.34	0.89	66.8	متوسطة
12	يرتبط موعد التدريب العمداء ورؤساء الأقسام بأوقات فراغهم	3.46	1.07	69.2	متوسطة
13	توقيت تدريب العمداء مناسب	3.34	0.91	66.8	متوسطة
14	مدة الدورة كافية	3.28	0.89	65.6	متوسطة
15	يشترك العمداء ورؤساء الأقسام في التدريب	3.28	0.98	65.6	متوسطة
16	يتم باستمرار تنظيم دورات للعمداء ورؤساء الاقسام	2.98	0.84	59.6	منخفضة
17	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها كانت كافية لقيامك بعملك بفاعلية	1.74	0.44	34.8	منخفضة جداً
18	نوعية الدورات التي اشركت بها كانت ملائمة	3.46	0.81	69.2	متوسطة
19	الدورات التدريبية التي التحقت بها كانت فاعلة	3.25	0.77	65.0	متوسطة
20	ترابط الدورات التدريبية كان فاعلا	2.82	0.95	56.4	منخفضة
21	تتم عملية متابعة أثر التدريب بشكل فاعل	3.08	0.83	61.6	متوسطة
22	يتم تطبيق نتائج التدريب في العمل الإداري	3.23	0.81	64.6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التقدير
23	تتمتع عملية تقييم أثر التدريب بأنها فاعلة	3.20	0.79	64.0	متوسطة
24	يعمل العمداء ورؤساء الأقسام على إفادة زملائهم أعضاء الهيئة التدريسية من التدريب الذين اشتركوا به	3.26	0.81	65.2	متوسطة
25	تتصف المادة التدريبية بالفاعليّة	3.22	0.99	64.4	متوسطة
26	تتصف المادة التدريبية بالشمولية	3.17	0.96	63.4	متوسطة
27	تتصف المادة التدريبية بالوضوح	3.34	1.09	66.8	متوسطة
28	تتصف المادة التدريبية بالارتباط بالموضوع	3.14	1.20	62.8	متوسطة
29	تتصف المادة التدريبية بفاعليّة الاتصال مع المدرّبين	3.18	1.13	63.6	متوسطة
30	تتصف المادة التدريبية بإثارة الدافعية	3.18	1.26	63.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمجال تقييم واقع التدريب</b>	<b>3.26</b>	<b>0.56</b>	<b>65.2</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من نتائج الجدول (15) أن الدرجة الكلية لمجال تقييم واقع التدريب، قد حققت مستوى

متوسط، وبمتوسط حسابي (3.26)، وبنسبة مئوية (65.2). وقد حصلت الفقرة (10) على درجة

تقدير عالية، وحصلت الفقرات ( 1، 2، 3، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 15، 18، 19،

21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30) على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرات

(4، 16، 20) على درجة تقدير منخفضة، وحصلت الفقرة (17) على درجة تقدير منخفضة جداً.

## ثانياً: - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

ونصت الفرضية الأولى على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته

للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير النوع.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

### الجدول (16)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير النوع

مستوى الدلالة *	قيمة t	إناث (ن = 8)		ذكور (ن = 57)		المجالات
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.996	0.005	0.77	2.91	0.84	2.92	السياسة التدريبية
0.188	1.332	0.76	3.20	0.96	2.73	واقع التخطيط في المجال التدريبي.
0.619	0.500	0.61	3.03	0.98	2.86	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.940	0.075	1.48	2.75	1.03	2.78	مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية
0.654	0.451	2.01	2.54	1.55	2.27	فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية
0.465	0.735	0.77	3.40	0.53	3.24	تقييم واقع التدريب
<b>0.538</b>	<b>0.620</b>	<b>0.86</b>	<b>2.98</b>	<b>0.66</b>	<b>2.82</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (63)، قيمة (ت) الجدولية (1.96)

يتضح من نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات

الفلسطينية، تُعزى إلى متغير النوع.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ونصت الفرضية الثانية على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

### الجدول(17)

نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعا لمتغير العمر

المشكلات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السياسة التدريبية	بين المجموعات	0.954	3	0.318	0.458	0.713
	خلال المجموعات	42.380	61	0.695		
	المجموع	43.334	64			
واقع التخطيط في المجال التدريبي	بين المجموعات	0.076	3	0.025	0.027	0.994
	خلال المجموعات	56.677	61	0.929		
	المجموع	56.753	64			
واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	3.427	3	1.142	1.309	0.280
	خلال المجموعات	53.235	61	0.873		
	المجموع	56.662	64			
مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	3.358	3	1.119	0.943	0.425
	خلال المجموعات	72.403	61	1.187		
	المجموع	75.761	64			
فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	5.448	3	1.816	0.702	0.555
	خلال المجموعات	157.884	61	2.588		
	المجموع	163.332	64			

المشكلات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تقييم واقع التدريب	بين المجموعات	2.061	3	0.687	2.338	0.082
	خلال المجموعات	17.922	61	0.294		
	المجموع	19.983	64			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.879	3	0.293	0.615	0.608
	خلال المجموعات	29.081	61	0.477		
	المجموع	29.960	64			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير العمر

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

## الجدول (18)

نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعا لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السياسة التدريبية	بين المجموعات	12.548	5	2.510	4.810	*0.001
	خلال المجموعات	30.786	59	0.522		
	المجموع	43.334	64			
واقع التخطيط في المجال التدريبي	بين المجموعات	3.136	5	0.627	0.690	0.633
	خلال المجموعات	53.618	59	0.909		
	المجموع	56.7534	64			
واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	4.702	5	0.940	1.068	0.387
	خلال المجموعات	51.961	59	0.881		
	المجموع	56.662	64			
مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	13.012	5	2.602	2.447	*0.044
	خلال المجموعات	62.749	59	1.064		
	المجموع	75.761	64			
فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	31.018	5	6.204	2.766	*0.026
	خلال المجموعات	132.315	59	2.243		
	المجموع	163.333	64			
تقييم واقع التدريب	بين المجموعات	2.730	5	0.546	1.867	0.114
	خلال المجموعات	17.253	59	0.292		
	المجموع	19.983	64			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.914	5	1.383	3.540	*0.007
	خلال المجموعات	23.046	59	0.391		
	المجموع	29.960	64			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =$

0.05) في مجالات (واقع التخطيط في المجال التدريبي، وواقع تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم

واقع التدريب)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالات (السياسة التدريسية، ومدى استخدام الأساليب والطرق التدريسية، و فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريسية، والدرجة الكلية للواقع التدريسي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية)، تُعزى إلى متغير الجامعة، ولمعرفة لأي فئات متغير الجامعة، تعود الفروق، فقد تم استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات، والجدول ( 19، 20، 21، 22) توضح نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات فئات متغير الجامعة.

### الجدول (19)

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال السياسة التدريسية

الجامعة	بوليتكنيك فلسطين	بيت لحم	بيرزيت	القدس (أبو ديس)	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية
بوليتكنيك فلسطين		0.179-	*0.845-	0.143-	*0.623-	*1.238-
بيت لحم			0.667-	0.036	0.444-	*1.060-
بيرزيت				0.702	0.222	0.393-
القدس (أبو ديس)					0.480-	*1.095-
النجاح الوطنية						*0.615-
العربية الأمريكية						

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (19):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين والنجاح الوطنية، ولصالح النجاح الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بيت لحم والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.



الجدول (20)

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية

الجامعة	بولتكنيك فلسطين	بيت لحم	بيرزيت	القدس (أبو ديس)	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية
بولتكنيك فلسطين		0.050-	0.7500-	0.7010	0.1356-	0.5686-
بيت لحم			0.7000-	0.7510-	0.086-	0.5186-
بيرزيت				*1.4510	0.6144	0.1814
القدس أبو ديس					*0.8366	*1.2696
النجاح الوطنية						0.4330-
العربية الأمريكية						

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (20):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى استخدام الأساليب

والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس

(أبو ديس) وبييرزيت، ولصالح بييرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى استخدام الأساليب

والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس

(أبو ديس) والنجاح الوطنية، ولصالح النجاح الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

### الجدول (21)

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية

الجامعة	بولتكنيك فلسطين	بيت لحم	بيرزيت	القدس (أبو ديس)	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية
بولتكنيك فلسطين		0.019-	0.6569-	*1.3627	0.7712	0.4314-
بيت لحم			0.6373-	1.3824	0.7908	0.4118-
بيرزيت				*2.0196	*1.4281	0.2255
القدس (أبو ديس)					0.5915-	- *1.7941
النجاح الوطنية						- *1.2026
العربية الأمريكية						

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (20):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبولتكنيك فلسطين، ولصالح بولتكنيك فلسطين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والنجاح الوطنية، ولصالح النجاح الوطنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

## الجدول (22)

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في الدرجة الكلية للواقع التدريبي

الجامعة	بولتكنيك فلسطين	بيت لحم	بيرزيت	القدس (أبو ديس)	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية
البولتكنيك		0.2186-	0.5907-	0.4388	0.0077	0.4684-
بيت لحم			0.3722-	0.6574	0.2263	0.2498-
بيرزيت				*1.0295	*0.5985	0.1224
القدس (أبو ديس)					0.4311-	*0.9072-
النجاح الوطنية						*0.4761-
العربية الأمريكية						

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (22):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبيروزيت، ولصالح بيروزيت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية وبيروزيت، ولصالح بيروزيت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية الرابعة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المنصب الإداري.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test (عمداء ورؤساء الأقسام) ونتائج الجدول (23) تبين ذلك.

#### الجدول (23)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير المنصب الإداري

مستوى الدلالة *	قيمة t	رئيس قسم (ن = 49)		عميد كلية (ن = 16)		المجالات
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.525	0.639	0.78	2.87	0.96	3.03	السياسة التدريبية
0.826	0.221	0.96	2.78	0.93	2.84	واقع التخطيط في المجال التدريبي.
0.878	0.154	0.87	2.87	1.16	2.91	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.982	0.022	1.11	2.78	1.04	2.77	مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية
0.330	0.983	1.64	2.41	1.45	1.96	فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية
0.654	0.451	0.52	3.24	0.68	3.32	تقييم واقع التدريب
<b>0.782</b>	<b>0.273</b>	<b>0.70</b>	<b>2.85</b>	<b>0.66</b>	<b>2.80</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، ودرجات حرية (63)، قيمة (ت) الجدولية (1.96)

يتضح من نتائج الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المنصب الإداري.

## 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية الخامسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $\alpha = 0.05$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test ونتائج الجدول (24) تبين ذلك.

### الجدول (24)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة *	قيمة t	دكتوراه (ن = 18)		ماجستير (ن = 47)		المجالات
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.538	0.619	0.83	2.95	0.81	2.81	السياسة التدريبية
0.293	1.061	0.87	2.87	1.11	2.59	واقع التخطيط في المجال التدريبي.
0.364	0.915	0.90	2.94	1.05	2.71	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.647	0.460	1.06	2.81	1.17	2.68	مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية

مستوى الدلالة *	قيمة t	دكتوراه (ن = 18)		ماجستير (ن = 47)		المجالات
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.099	1.676	1.63	2.10	1.40	2.83	فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية
0.259	1.140	0.53	3.31	0.63	3.13	تقييم واقع التدريب
<b>0.940</b>	<b>0.076</b>	<b>0.65</b>	<b>2.83</b>	<b>0.78</b>	<b>2.85</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (63)، قيمة (ت) الجدولية (1.96)

يتضح من نتائج الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### 6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

ونصت الفرضية الثالثة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) ونتائج الجدول (25) تبين ذلك.

## الجدول (25)

نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات الواقع التدريبي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السياسة التدريبية	بين المجموعات	3.093	3	1.031	1.563	0.208
	خلال المجموعات	40.241	61	0.660		
	المجموع	43.334	64			
واقع التخطيط في المجال التدريبي	بين المجموعات	4.786	3	1.595	1.873	0.144
	خلال المجموعات	51.967	61	0.852		
	المجموع	56.753	64			
واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	4.953	3	1.651	1.948	0.131
	خلال المجموعات	51.709	61	0.848		
	المجموع	56.662	64			
مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	1.762	3	0.587	0.484	0.695
	خلال المجموعات	73.999	61	1.213		
	المجموع	75.761	64			
فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية	بين المجموعات	3.766	3	1.255	0.480	0.697
	خلال المجموعات	159.56 6	61	2.616		
	المجموع	163.33 3	64			
تقييم واقع التدريب	بين المجموعات	0.801	3	0.267	0.849	0.473
	خلال المجموعات	19.182	61	0.314		
	المجموع	19.983	64			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.402	3	0.134	0.277	0.842
	خلال المجموعات	29.558	61	0.485		
	المجموع	29.961	64			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات

ال فلسطينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

#### مناقشة النتائج:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول:

"ما واقع السياسة التدريبية لإداري الكليات العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال في الجدول رقم (8) حول فقرات مجال واقع السياسة التدريبية حيث نجد أن الدرجة الكلية لمجال السياسة التدريبية قد حققت مستوى منخفض، وبمتوسط حسابي ( 2.41 ) ونسبة مئوية ( 58.2% )، وجاءت درجة التقدير متوسطة للفقرات (3) "هناك وحدة فاعلة لتطوير القوى البشرية"، ورقم ( 4 ) "تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية كافية للعمداء ورؤساء الأقسام"، والرقم ( 5 ) "هناك تنوع في البرامج التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام".

فيما حصلت الفقرات (1) "تتبع إدارة الجامعة سياسة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية"، ورقم (2) "لوزارة التعليم العالي دور في حفز الجامعات لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام"، ورقم ( 7 ) "يقترن تدريب العمداء ورؤساء الأقسام ببرنامج حوافز"، على درجة تقدير منخفضة، بينما حصلت الفقرة رقم ( 6 ) "يشترط فيمن يعين عميد كلية أو رئيس قسم أن يخضع لتدريب محدد" على درجة تقدير منخفضة جداً. وتعزو الباحثة سبب ذلك يعود إلى قصور وزارة التعليم العالي الفلسطينية لإدارتها للجامعات الفلسطينية باعتبارها تعنى بإدارة أهم المؤسسات اللازمة لتنمية المجتمع وتطوره في

وضع سياسة تدريبية واضحة في الجامعات الفلسطينية لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام . وهذا يؤكد على أن هناك حاجة ماسة لوضع سياسة تدريبية في الجامعات الفلسطينية وبرعايتي وزارة التعليم العالي وعلى مستوى جميع الجامعات الفلسطينية، وبذل الجهود بتفعيل دور أقسام التدريب وإلزام كل من العمداء ورؤساء الأقسام للاشتراك في دورات تدريبية ووضع حوافز تشجيعية لتدريبهم قبل تقلدهم منصب عميد كلية أو رئيس قسم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( شبيحه و المسند 1994 ) التي أشارت أن رؤساء الأقسام يمارسون عملهم الإداري دون تلقي أي تدريب إداري، ، واتفق ذلك مع دراسة (كريم، 1990) التي كان من أهم نتائجها هو اهتمام عمداء الكليات بالأنشطة الخارجية، وعلى عكس ذلك بالنسبة لرؤساء الأقسام، وهذا ما ألقى عبئاً ثقيلاً على رؤساء الأقسام واتفق ذلك مع دراسة (إدريس، 1992) والتي أوصت بإعداد وتدريب الأفراد المرشحين لشغل مناصب إدارية على المهارات الإدارية الأساسية قبل التحاقهم بالعمل وعقد الدورات التدريبية لجميع الإداريين لتدريبهم على جميع المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني.

"ما واقع التخطيط في المجال التدريبي لإداري الكليات العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال حول مجال واقع التخطيط جدول ( 9 ) أن الدرجة

الكلية لمجال واقع التخطيط في المجال التدريبي قد حققت مستواً منخفضاً ونسبة مئوية

(55.8) وبمتوسط حسابي ( 2.79 ) .وان درجة التقدير جاءت منخفضة وذلك بالنسبة

لمعظم الفقرات ما عدا فقرة رقم ( 2 ) يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء

الأقسام فقد جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتعزو الباحثة سبب ذلك أن إدارة الجامعات الفلسطينية تتبع منهجية تقليدية أي أنها تتبع خطوات غير علمية وغير مدروسة في عملية التخطيط للبرامج التدريبية الإدارية مما أدى إلى ضعفهم وقصورهم في عملية التخطيط للتدريب لهؤلاء الأعضاء، حيث كان القصور في عدم وضوح خطة للتدريب العمداء ورؤساء الأقسام، وعدم وضوح الأهداف بالإضافة إلى عدم مشاركة العمداء ورؤساء الأقسام في تصميم الدورة التدريبية التي يشاركون بها وعدم ارتباط الدورات التدريبية بوجود مشكلة محددة. هذا يؤكد ضرورة التحرك نحو ما يتجاوز المنهجية التقليدية للتخطيط للتدريب من أجل إيجاد سبل جديدة لتخطيط البرامج التدريبية لهؤلاء الأعضاء وتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب وتحقيق أكبر استغلال ممكن لهم.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الثالث:

" ما عدد الدورات التدريبية، التي شارك بها العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها، ودرجة تقييمها؟"

أظهرت النتائج المتعلقة عن هذا السؤال حصراً للدورات التدريبية التي اشترك بها أفراد العينة خلال السنوات الثلاث السابقة ( جدول رقم 10 ) حيث تم استخراج النسبة المئوية والتكرارات لأفراد العينة الذين تلقوا هذه الدورات وقد تبين أن ( 32 ) عميدا ورئيس قسم من اصل ( 65 ) لم يتلقوا أي دورة تدريبية وبنسبة ( 49.1% ) وتعتبر هذه النسبة عالية. وتعزو الباحثة سبب ذلك ربما لأنه لم تتح لهؤلاء الأعضاء فرصة للاشتراك بأي دورة تدريبية أو يعود لشعورهم لعدم حاجتهم للتدريب أو لقصور إدارة الجامعات في عقد مثل هذه الدورات لهم. علماً بأن مشاركة هؤلاء الأعضاء لدورات تدريبية أثناء الخدمة يعتبر أمراً ضرورياً لتطوير ادائهم وتحسين اتجاهاتهم. هذا يعني ضرورة أن تقوم الجامعات

الفلسطينية بعقد دورات إدارية لهؤلاء الأعضاء وإشراكهم فيها حتى يتمكنوا من أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وفي كافة المهام الإدارية الموكلة إليهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( النجار، و الحليبي، 1999) التي أشارت أنه من بين معوقات اتخاذ القرارات الإدارية السليمة عدم تلقي رؤساء الأقسام لأية دورات تدريبية إدارية. واتفقت أيضا مع دراسة نيكس (Nix, 1990) التي أشارت الى وجوب تزويد المعلمين المهنيين والفنيين غير المتفرغين ببرامج تدريبية قبل الخدمة وأثنائها. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Doucette, Backman,1993) التي اشارت الى ان اكثر من ( 90 % ) من الكليات المستجيبة اعدت برامج لتدريب القوى العاملة ضمن التعليم المستمر او اقسام خدمات المجتمع.

أما النتائج المتعلقة بمكان عقد الدورات التدريبية جدول( 11 ) فقد بينت أن الدورات الداخلية – أي التي تتم داخل الوطن- قد حصلت على نسبة مئوية مقدارها ( 76.9%) . وهي نسبة عالية. وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الدورات الداخلية تعقد بمبادرة من الجامعات كما أن تكلفة هذه الدورات أقل من تكلفة الدورات الخارجية. وبالرغم من أهمية الدورات الخارجية في اكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة لهؤلاء الاعضاء حيث التطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية والادارية والثقافية في الخارج وغير الموجودة في الدورات الداخلية وفي الجامعات الفلسطينية ، فاننا نجد ان النسبة التي حصلت عليها(23.1) هي نسبة منخفضة. وقد يعود سبب ذلك الى ان الدورات الخارجية تكون في العادة قليلة بسبب تكلفتها العالية، إضافة إلى أن الاشتراك بهذه الدورات تحتاج إلى انقطاع المتدرب عن وظيفته. هذا يؤكد ضرورة ان تعمل الجامعات الفلسطينية على إيفاد هؤلاء الاعضاء الى حضور دورات تدريبية خارجية لاكتساب هذه الخبرات

والمعارف الجديدة وان توفر الدعم المالي الكافي والوقت المناسب لتلك الدورات حتى تستطيع ان تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها.

وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Doucette, Backman,1993 ) التي

أشارت أن مواقع التدريب كانت متساوية بين داخل وخارج الكليات.وان برامج التدريب مدعومة من قبل صاحب العمل أو من الموارد المالية للكلية أو من المصادر الحكومية.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة تقييم الدورات التدريبية جدول ( 12 ) أن هذه الدورات

كانت مفيدة بنسبة عالية بلغت ( 70% ) كما قيمها المتدربون، مما يؤكد على أهمية بذل

الجهود لعمل دورات تدريبية إدارية للعمداء ورؤساء الأقسام لما لهذه الدورات من أهمية

في امتلاك هؤلاء الأعضاء للمهارات الإدارية اللازم ة لمناصبهم الإدارية.وانفقت نتائج

الدراسة مع دراسة (مطر1990) إلي أشارت أن من بين الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها

عضو هيئة التدريس التدريب على بعض المهارات الإدارية، وذلك تحسباً لتقلد مناصب

إدارية في مراحل النمو المهني كرئاسة الأقسام العلمية أو عمادة الكليات.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع.

"كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات

الفلسطينية؟"

أظهرت نتائج الدراسة حول مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية جدول رقم ( 13 ) أن

الدرجة الكلية لمجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة تقدير منخفضة

وبمتوسط حسابي (2.88) وبنسبة مئوية ( 57.6 ) وجاءت ايضاً درجة التقدير منخفضة

بالنسبة لجميع الفقرات، عدا فقرة رقم ( 2 ) " يتم وضع الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في جدول أولويات فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة، وبالرغم من أهمية هذا الجانب في عملية التدريب ، وقد تعزو الباحثة أن سبب درجة التقدير التي جاءت منخفضة بالنسبة لمعظم الفقرات هو مؤشراً على عدم قدرة القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في فهم وتحديد الاهداف العامة للجامعة والذي يؤدي الى عدم قدرتهم على استشعار مشاكل الجامعة وتحديدها . علماً بأن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة ومنظمة يعتبر من سياسات نجاح العملية التدريبية وبالتالي تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد التنظيم وارتقاء معلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم. فبدون معرفة تحديد هذه الاحتياجات تصبح الجهود التدريبية عشوائية وغير مفيدة على الاطلاق، وهذا يؤكد ضرورة ان تعمل ادارة الجامعات على توسيع مجال تحديد الاحتياجا ت التدريبية التي تعتبر بمثابة الركيزة الاساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وذلك من خلال اعطاء خبراء التدريب دورا مساعدا واستشاريا ليعملوا مع قيادة الجامعات لانجاز هذه المهمة وان تعطى فرصة للعمداء ورؤساء الاقسام للاشتراك بتحديد احتياجاتهم التدريبية.

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس.

"ما مدى استخدام الأساليب والطرق والمعينات التدريبية وفعاليتها، لإداري الكليات

(العمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات الفلسطينية؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمجال مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام جدول ( 14 ) جاءت منخفضة وبمتوسط حسابي ( 2.78 ) وبنسبة

مئوية (55.6). وأن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المجال تراوحت بين (3.30) كأعلى متوسط و \_ 2.08 كأدنى متوسط. ويلاحظ ان الفقرات ( 7 المجموعات البؤرية، (9) شاشة الكرسنال، (15)، اللوح القلابة قد حصلت على اقل متوسط حسابي وتقابل درجة تقدير منخفضة جداً.

وتعزو الباحثة سبب ذلك يعود إلى ضعف المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبي ة في عملية اختيار واستخدام الوسائل والطرق التدريبية اللازمة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.ولهذا فانه ينبغي على القائمين على عمليات التدريب في الجامعات الفلسطينية الاهتمام بالأساليب والوسائل التي تساند العملية التدريبية والتي تؤدي إلى مضاعفة حصيلة أي برنامج تدريبي والعمل على تطويرها وتنمية طرق استخدامها ، وخاصة في أسلوب المجموعات البؤرية، شاشة الكرسنال، واللوح القلابة . وانفقت ذلك مع توصية ( Cook, 2005 ) التي اشارت بضرورة استخدام الأدوات الكمية والنوعية معاً في عمليات التحليل، وعدم الاعتماد على أداة واحدة فقط للاستفادة من نقاط قوة كل أداة وتجنباً لضعفها، وأن يمتلك القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية المهارات والمعارف والخبرات الضرورية للأداة التي يريد اختيارها قبل مباشرة التحليل، وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نيكس ( Nix 1990 ) التي اشارت الى انه يجب تضمين الوسائل والأساليب والمهارات في تنفيذ البرامج التدريبية مثل إدخال الوسائل السمعية والبصرية . أما بالنسبة لفاعلية هذه الأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في تدريب العمداء ورؤساء الأقسام فقد أظهرت نتائج الدراسة درجة تقدير منخفضة جد



وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات، وحصلت الدرجة الكلية لفاعلية الأساليب والطرق التدريبية على مستوى منخفض جداً وبمتوسط حسابي ( 2.30 ) وبنسبة مئوية ( 46.0 ) وهذا سبب اخر يعزز السبب السابق في ضعف المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية مما يؤكد أيضاً حاجة المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية على التركيز على الأساليب والطرق التدريبية المناسبة من أجل زيادة فاعلية هذه الأساليب والطرق في عملية التدريب لهؤلاء الاعضاء وتحقيق الفائدة المرجوة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال السادس

"ما تقييم واقع التدريب لإداري الكليات العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال جدول ( 15 ) أن الدرجة الكلية لمجال تقييم واقع التدريب جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي ( 3.26 ) وبنسبة مئوية ( 65.2 ) وان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين ( 3.60 ) كأعلى متوسط وبدرجة تقدير عالية للفقرة ( 10 ) "وهي تحتوي بيئة التدريب على المرافق الخدمية اللازمة" وهذا مؤشر جيد على اهتمام الجامعات بتوفير هذه المرافق الخدمية اللازمة في بيئة التدريب. وأدنى متوسط ( 1.74 ) وبدرجة تقدير منخفضة جدا للفقرة ( 17 ) وهي "عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها كانت كافية لقيامك بعملك بفاعلية". وهنا نجد دلالة اخرى على ان عدد الدورات التي التحق بها هؤلاء الاعضاء غير كافية وان وجدت فانها غير فاعلة لقيامهم بعملهم الاداري. وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة في المجال الثالث حول عدد الدورات التدريبية التي تلقاها العمداء ورؤساء الأقسام خلال السنوات الثلاث السابقة

(جدول 10) حيث تبين ان 32 من اصل ( 65 ) من هؤلاء الأعضاء لم يتلقوا أي دورة تدريبية وهذا سبب اخر يعزز السبب السابق لاجابات افراد العينة في المجال الثالث في قصور إدارة الجامعات في عقد دورات تدريبية لهؤلاء الأعضاء.بالإضافة إلى قصور ادارة الجامعات ايضا في استضافة مدربين متخصصين ومن جامعات اخرى وفي عملية توقيت التدريب ،ونوعية وفاعلية وشمولية الدورات التدريبية وترابطها،وفي عملية متابعة وتقييم اثر التدريب.وتعزو الباحثة سبب ذلك كله الى ان اغلبية الجامعات الفلسطينية تتبع نفس المنهجية في ادارتها الجامعية وفي عملية تدريب كوادرها البشرية ومنهم العمداء ورؤساء الأقسام .وهذا يؤكد ضرورة ان تبذل ادارة الجامعات الفلسطينية الجهود الكفيلة بتنفيذ عملية التدريب للكوادر البشرية وعلى راسها العمداء ورؤساء الاقسام لما يمكن ان يوفره هذا الجانب من اهمية في خدمة الجامعات وخدمة المجتمع وان تعمل على اختيار مدربين متخصصين ومن جامعات اخرى وان توفر الوقت المناسب لعملية التدريب بالاضافة الى ضرورة متابعة وتقييم اثر التدريب.

### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### الفرضية الأولى

بينت نتائج الجدول ( 16 ) لنتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغير النوع. فقد كان هناك تقارب واضح للواقع التدريبي ومجالاته لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وعلى اختلاف أنواعهم. ويعود ذلك الى ان سياسة الجامعات المتبعة في عملية

تدريب هؤلاء الاعضاء هي واحدة لكلا النوعين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليليس (Lyles, 1990) التي اشارت الى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين الأهمية المدركة والتوقعات والتصرف واحتياجات التدريب

للأدوار الإدارية تبع لمتغير الجنس. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة كاسك ( Kask )

(1990) التي أكدت على أن هناك اختلافاً في إدراك المهارات التي بحاجة للتدريب عليها

يعزى إلى الجنس.

### الفرضية الثانية

بينت نتائج الجدول (17) لنتائج اختبار التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء

ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تعزى إلى متغير العمر.

ومن خلال ملاحظة الباحثة للواقع، ومقابلتها لعدد من أفراد العينة وجدت أن هناك تقارب

للوواقع التدريبي ومجالاته لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وعلى

اختلاف أعمارهم. وتعزو الباحثة سبب ذلك يعود لحدثة الوحدات التدريبية وان الأغلبية

من العمداء ورؤساء الأقسام قد خضعوا لنفس الدورات التدريبية، ولنفس سياسة وقوانين

وبيئة الجامعات وعلى اختلاف اعمارهم .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ليليس ( Lyles, 1990 ) التي اشارت الى عدم وجود ذات

دلالة إحصائية بين الأهمية المدركة والتوقعات والتصرف واحتياجات التدريب للأدوار

الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

## الفرضية الثالثة

بينت نتائج الجدول (18) لتحليل التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالات (واقع التخطيط في المجال التدريبي، وواقع تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم واقع التدريب) تُعزى إلى متغير الجامعة. وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تتبع نفس المنهجية التقليدية في عملية التخطيط للتدريب، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. ويمارسون نفس الإجراءات في عملية التدريب. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( مفتاح 1996 ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى نوع الجامعة.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (18) لتحليل التباين الأحادي ، فقد تبين ان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالات ( السياسة التدريبية، و مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية، و فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية، والدرجة الكلية للواقع التدريبي) للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير الجامعة. وقد يعود ذلك الى التذبذب في المعايير والأسس التي تتبع في اقامة البرامج التدريبية للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية.

ولمعرفة لأي فئات متغير الجامعة، تعود الفروق، فقد تم استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات، ويتضح ذلك من نتائج الجداول ( 19، 20، 21، 22) السابقة التي أوضحت نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات فئات متغير الجامعة.

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال

## السياسة التدريبية. جدول (19).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين والنجاح الوطنية، ولصالح النجاح الوطنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بولتكنيك فلسطين والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي بيت لحم والعربية، ولصالح العربية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (ابو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في السياسة التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال

مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية **جدول (20)**.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس والنجاح، ولصالح النجاح.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في مجال

فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية. **جدول (21)**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبولتكنيك فلسطين، ولصالح بولتكنيك فلسطين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والنجاح الوطنية، ولصالح النجاح الوطنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في فاعلية استخدام الأساليب والطرق التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ولصالح العربية الأمريكية.

نتائج استخدام اختبار أقل فرق دال للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة في

الدرجة الكلية للواقع التدريبي (جدول 22)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح الوطنية وبيرزيت، ولصالح بيرزيت.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي القدس (أبو ديس) والعربية الأمريكية، ولصالح العربية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بين جامعتي النجاح والعربية، ولصالح العربية.

يتضح من خلال نتائج الجداول (19، 20، 21، 22) ان وجود الفروق في مجال السياسة التدريبية ومجال استخدام وفاعلية الاساليب التدريبية والدرجة الكلية للواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية جاءت لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة بير زيت وجامعة النجاح الوطنية ثم جامعة بوليتكنيك فلسطين. ولمعرفة سبب هذه الفروق قامت الباحثة بإجراء مكالمات هاتفية مع إدارة هذه الجامعات ورئيس وحدة الجودة والنوعية لكل جامعة لمعرفة سبب هذه الفروق. بالنسبة للجامعة العربية الأمريكية فقد تبين للباحثة انه يوجد لديها سياسة تدريبية ضمن التخطيط العام الاستراتيجي بالاضافة الى وجود وحدة الجودة والنوعية ووحدة مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير وهي وحدة فاعلة كما قيمها المسؤولون. ايضا تعمل الجامعة دورات تدريبية للموظفين الاداريين والمجتمع المحلي كما تعمل على ارسالهم لحضور مؤتمرات وورش عمل كلما



دعت الحاجة مع الاهتمام بنوعية تلك المؤتمرات بحيث تتناسب مع طبيعة عمل المهمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائل التدريبية حيث إن هناك أكثر من مركز مهتم مثل مركز التعليم المستمر وخدمات المجتمع ومركز اللغات ومركز تكنولوجيا المعلومات وهو مركز حديث تم إنشاؤه قبل ثلاث سنوات. وقد تبين للباحثة أن التمويل الخاص لهذه المراكز والوحدات يأتي من خلال القائمين على إدارة الجامعة والذين يشكلون شبكة من رجال الأعمال وهم طاقم مؤهل يسعى إلى تطوير برامجها والنهوض بها لتزدهر وترقى إلى مستوى الجامعات العالمية العريقة، حيث حداثة الجامعة تجعل هذا الطاقم يسعى إلى أن تكون الجامعة من الجامعات المنافسة وأن تكسب سمعة أكاديمية وإدارية مميزة

أما بالنسبة لجامعة بيرزيت فقد تبين للباحثة وجود شبكة علاقات تقيمها الجامعة مع الجامعات في الخارج مما يجعلهم على إطلاع دائم مع كل ما يحدث من مستجدات، بالإضافة إلى أنه يوجد في الجامعة مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية GAM حيث يضع المركز خطة سنوية تحت ما يسمى خطة البرامج التدريبية للعام الجديد ومن ضمنها خطة البرامج التدريبية الإدارية مثل الاتجاهات العالمية الحديثة في التطوير، تخطيط واعداد البرامج التدريبية، الأساليب الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية، اعداد وتدريب المدربين، النظام الحديث لتقييم اداء العاملين

وبعد اضطلاع الباحثة على إدارة المركز ونشاطاته فإنها تعزو سبب ذلك يعود إلى أن مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية GAM يضم فريقاً متميزاً يتجاوز خمسين خبيراً من صفوة خبراء التدريب والاستشارات في الوطن العربي وأساتذة الجامعات المصرية الكبرى و الجامعات العالمية والخبراء المهنيين والفنيين المتميزين بالإضافة إلى أن المركز قام بتدريب الآلاف من المتدربين وفي كافة المجالات. وهذا مؤشر جيد على اهتمام إدارة الجامعة بمتابعة عملية تدريب كوادرها

## الأكاديمية والإدارية.

أما بالنسبة لجامعة النجاح الوطنية فقد تبين للباحثة انه تم إنشاء وحدة الجودة والنوعية في الجامعة بقرار من مجلس أمناء الجامعة في بداية العام 2005، وتهدف الوحدة إلى تنمية إمكانيات الجامعة وقدراتها في مجال الجودة و النوعية بالتنسيق مع الجهات المعنية بحيث يتم تحسين و تطوير الأداء الأكاديمي والإداري. وتشمل نشاطات الوحدة:

- توفير أسس ومعايير لضمان الجودة والنوعية لجميع برامج الجامعة.
- متابعة عمليات التقييم الذاتي والتقييم الخارجي لجميع البرامج الأكاديمية في الجامعة.
- تنظيم وإدارة ندوات ودورات تدريبية بهدف تنمية القدرات والخبرات في مجال الجودة والنوعية لجميع العاملين في الجامعة حيث تم إنشاء دورات تدريبية عام 2007 للمدرسين الجدد والإداريين لتأهيلهم وتطويرهم في أثناء أثناء الخدمة، وكما دعت الضرورة لذلك، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة تضع خطة استراتيجية مستقبلية للجامعة ورسم علاقة الجامعة التطويرية داخل فلسطين وخارجها بما يحقق أهداف الجامعة ومراجعتها بشكل دوري، وبما ينسجم مع حاجة المجتمع الفلسطيني، مع ملاحظة احتمال التطورات التي تطرأ وتؤثر على الجامعة وأهدافها. وتعمل على إجراء الدراسات، والأبحاث وجمع المعلومات والإحصاءات المتعلقة بعناصر العملية التعليمية الجامعية كافة ورسم علاقة الجامعة التطويرية داخل فلسطين وخارجها. بالإضافة إلى اهتمام الجامعة بالوسائل والأساليب التعليمية والتدريبية حيث المراكز المتعددة مثل مركز الحاسوب المتطور بأجهزته الحديثة ومركز التعليم

الإلكتروني والذي تشرف عليه لجنة مختصة تتولى المسؤوليات التالية :

- تطوير نظام CMS المستخدم في الجامعة والذي يسمى OCC وهو النظام الذي يستخدم كوعاء للمسابقات الإلكترونية.
- تدريب الكادر على التعليم الإلكتروني في الجامعة.
- وضع استراتيجيات تعزيز استخدام التعليم الإلكتروني في الجامعة.
- تطوير المسابقات الإلكترونية في الجامعة.
- التنسيق مع المركز المتميز ومركز الحاسوب بهذا المجال.

ومعهد النجاح المتميز حيث يتعاون مساعد الرئيس لشؤون تكنولوجيا المعلومات مع

مدير المعهد الكوري المتميز للتأكد من فعالية العمليات في المعهد وخاصة الخدمات

الرئيسية التي يزودها المعهد للمتدربين في تكنولوجيا المعلومات في الحقول المختلفة.

بالإضافة إلى الإشراف على مختبرات الحاسوب في الجامعة والذي يشرف على التطوير

المستمر للمختبرات بما يتعلق بالبرامج والأجهزة و مشرفي المختبرات في الجامعة.

بعد تتبع الباحثة لمسيرة الجامعة وما رأته من تطور ونهوض مستمر ومن انجازات قد

حققتها الجامعة عبر مسيرتها الجامعية والتي أضافت لها سمة مميزة فإنها تعزو سبب

وجود هذه الفروق لصالح الجامعة هو طموح الجامعة التوسعي من خلال فتح العديد من

هذه البرامج والأقسام الجديدة واستقطاب أعداد كبيرة من الطلاب تجعل إدارة الجامعة

مدركة لأهمية التدريب الأكاديمي والإداري لديها.

أما بالنسبة لجامعة بوليتكنيك فلسطين فقد تبين للباحثة أنه يوجد في الجامعة سياسة تدريبية

ولكن غير موثقة، أيضاً يوجد دائرة التعليم المستمر التي قامت بعمل مجموعة من الدورات للإداريين ومنهم العمداء ورؤساء الأقسام وذلك خلال السنوات الثلاث الماضية. وتعزو الباحثة سبب أن جامعة بوليتكنيك فلسطين جاءت في المقام الأخير بالنسبة لوجود الفروق التي جاءت لصالحها في المجالات السابقة هو قلة الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الجامعة لدعم هذه السياسة التدريبية واعتمادها كسياسة تدريبية واضحة وموثقة.

#### الفرضية الرابعة:

بينت نتائج الجدول (23) لنتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المنصب الإداري. فقد كان هناك تقارب واضح للواقع التدريبي ومجالاته لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وعلى اختلاف مناصبهم. ومن خلال جدول (23) تبين ان الدرجة الكلية في درجة الواقع التدريبي كانت متقاربة ، حيث بلغت (2.80) للعمداء و (2.85) لرؤساء الأقسام. وتعزو الباحثة سبب ذلك ربما يعود الى جمود الأسس والقوانين التي تحكم العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية والتي ادت الى عدم وجود فروق في الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام وعلى اختلاف مناصبهم الادارية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إدريس 1992) التي أوضحت عدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية على المهارات الإدارية الأساسية تعود لأثر الرتبة الوظيفية. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مفتاح 1996) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى الرتبة الوظيفية لصالح

رؤساء الأقسام الإدارية. ومع دراسة (الزغبي 1991) التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأثر المستوى الوظيفي على درجة حاجة أفراد العينة للتدريب.

#### الفرضية الخامسة :

بينت نتائج الجدول ( 24 ) لنتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. فقد كان هناك تقارب واضح في الواقع التدريبي ومجالاته لدى العمداء ورؤساء الأقسام وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية في الجدول (24). وتعزو الباحثة سبب ذلك يعود إلى طبيعة دوران التعيينات الوظيفية في الجامعات والمتعارف عليها بسنتين وبالتالي لا يعود هناك اثر للمؤهلات العلمية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مفتاح 1996) ودراسة (الزغبي 1991) التي أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إدريس 1992) التي أوضحت عدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية على المهارات الإدارية الأساسية تعود لأثر للمؤهل العلمي.

#### الفرضية السادسة:

بينت نتائج الجدول ( 25 ) لاختبار التباين الأحادي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء

الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. وذلك لان مستوى الدلالة لكل منهما اكبر من (0.05) ويعتبر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة مؤشرا على ان الجامعات الفلسطينية تتبع منهجية عشوائية غير منظمة في تدريب كل من العمداء ورؤساء الأقسام وعلى اختلاف سنوات خبرتهم في العمل الإداري. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مفتاح 1996) التي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى سنوات الخبرة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إدريس 1992) التي أوضحت عدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية على المهارات الإدارية الأساسية تعود لأثر سنوات الخبرة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كاسك ( Kask 1990 ) التي أكدت أن هناك اختلافاً في إدراك المهارات التي بحاجة للتدريب عليها يعزى إلى سنوات الخبرة.

## نتائج الأسئلة المفتوحة:

أولاً: رأي أفراد العينة في التدريب الذي تلقوه كعمداء ورؤساء أقسام:

ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بتوجيه سؤال الى افراد العينة حول رايهم في التدريب الذي تلقوه كونهم عمداء ورؤساء اقسام. وقد لوحظ من اجابات افراد العينة ان معظمهم لم يتلقى أي تدريب وان وجد فانه غير رسمي وغير متخصص للعميد او رئيس القسم وغير كاف وغير مخطط له وانما تسير الامور بالاجتهادات الشخصية والاستفادة من الخبرات الإدارية.

ثانياً: نقاط قوة وضعف تدريب العمداء ورؤساء الأقسام.

ومن اهم نقاط قوة التدريب لافراد العينة فقد اشار معظمهم ان التدريب يزيد من معلوماتهم ويوفر الوقت ويزيد من التعرف على المهارات الادارية والعمل المنقن والاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات بالاضافة الى اثراء الخبرة وتطويرها والبقاء على الاتصال مع النواحي الاكاديمية والتطويرية للجامعة.

أما من اهم نقاط ضعف التدريب لافراد العينة فقد أشاروا إلى عدة نقاط ضعف منها: أن وقت التدريب غير كاف وغير ملائم ويكون أثناء الدوام، ضعف المشاركة في التدريب، التمويل غير كاف، عدم إتباع سياسة واضحة وعدم مشاركتهم في صياغتها وتقييمها، الدورات غير كافية وغير فاعلة وليس لها علاقة بالمحتوى في الآلية المتبعة وعدم الإعداد المسبق لها. عدم تخصيص مفاهيم واضحة لعناوين واستراتيجيات العمل، المدرب غير متخصص وليس من ذوي الكفاءة والخبرة، التدريب لا يركز على القضايا الإدارية

وغالباً يأتي بعد التعيين، ولا يوجد حوافز.

### ثالثاً: اقتراحات أفراد العينة لجعل تدريبهم أكثر فاعلية

أشار معظم أفراد العينة إلى أن أهم المقترحات التي تجعل تدريبهم أكثر فاعلية هي:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية خاصة للعمداء ورؤساء الأقسام والإكثار منها و برعاية وزارة

التعليم العالي وعلى مستوى جميع الجامعات الفلسطينية وان تكون هذه الدورات في مجال الإدارة.

2. ضرورة وضع الحوافز والعقوبات، وعقد امتحانات في نهاية الدورات .

3. ضرورة الإعداد الجيد والمسبق للتدريب والاستفادة من تجارب الدول التي تسبقنا في هذا المجال.

4. ضرورة أخذ آرائهم في المواد التدريبية واحتياجاتهم التدريبية وأوقات الدورات واختيار المدربين .

5. ضرورة إنشاء وحدة تدريب في الجامعة، ووضع مخطط لتدريب الهيئة الادارية مسبقاً واعتماده كعامل في عملية تعيين العمداء ورؤساء الأقسام.

6. ضرورة معرفة حاجاتهم في إطار المسؤوليات الإدارية والأكاديمية المختلفة.

7. وأشار بعضهم إلى ضرورة أن يكون التدريب في وقت خاص ولا يتقاطع مع الدوام وأن يخضع إلى متابعة وتقييم وتحليل نتائج.

وترى الباحثة أن إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المفتوحة تعزز إجاباتهم حول مجالات الدراسة الستة.



## ملخص النتائج

فيما يلي ملخص لنتائج الدراسة التي بحثت في واقع تدريب اداريي الكليات "العمداء ورؤساء

الاقسام" في الجامعات الفلسطينية، وجاءت على النحو التالي:

- ان مستوى الاهتمام بالنشاط التدريبي كنشاط مركزي والاهتمام باقامة دورات تدريبية ادارية للعمداء ورؤساء الاقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الهيكلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية.
- غياب دور وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في حفز الجامعات لتدريب العمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية.
- تعاني الجامعات الفلسطينية من غياب سياسة وخطة تدريبية واضحة وقائمة على اسس علمية لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام، وتعتبر المنهجية المتبعة في عملية التخطيط للبرامج التدريبية للعمداء ورؤساء الاقسام هي منهجية تقليدية.
- ان المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية تتقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي تمكنهم من اداء مهامهم الوظيفية في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الوسائل والطرق والمعينات التدريبية التي تساند العملية التدريبية.
- ان مستوى الاهتمام بعملية متابعة وتقييم التدريب للعمداء ورؤساء الاقسام لا يحظى بالاهتمام الكافي في الجامعات الفلسطينية.

- اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية، تعزى الى متغير النوع.
- اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في درجة الواقع التدريبي ومجالاته للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية، تعزى الى متغير العمر، والمنصب الاداري. والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في مجالات (واقع التخطيط في المجال التدريبي، وواقع تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم واقع التدريب). بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في مجالات (السياسة التدريبية، ومدى استخدام وفاعلية الاساليب والطرق التدريبية، والدرجة الكلية للواقع التدريبي) للعمداء ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. وتعود الفروق لصالح الجامعة العربية، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح وجامعة بوليتكنيك فلسطين.

## الفصل السادس

### التوصيات

## الفصل السادس

### التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت اليها الباحثة في هذه الدراسة فانها توصي بما يلي:

**أولاً: توصيات لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:**

ضرورة بذل الجهود الكفيلة لحفز الجامعات الفلسطينية لتدريب كوادرها الادارية وعلى راسها العمداء ورؤساء الاقسام تمهيدا لتطويرهم ورسم معالم مخرجات العملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية، ورفدها بالموارد المادية والمعنوية اللازمة حتى تتمكن هذه الجامعات من اداء الواجبات الملقاة على عاتقها.

**ثانياً: توصيات لإدارة الجامعات الفلسطينية:**

- الاهتمام بالنشاط التدريبي كنشاط مركزي والاهتمام باقامة دورات تدريبية ادارية للعمداء ورؤساء الاقسام وجعله جزءا في الهيكلية التنظيمية لديهم.
- ان تتبنى سياسة وخطة تدريبية واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الاقسام لديها، مع تجاوز المنهجية التقليدية في عملية التخطيط للبرامج التدريبية.
- تحسين قواعد اختيار المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية من حيث المؤهلات العلمية والخبرة العملية الكافية والتي تؤهلهم للقيام بالمهام الملقاة عليهم بكفاءة وفاعلية.
- انشاء وحدة مختصة بالتطوير والتدريب في الجامعات التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدة.
- ضرورة متابعة وتقييم اثر التدريب على العمداء ورؤساء الاقسام لديها.

### ثالثاً: توصيات لأبحاث مستقبلية

- توصي الباحثة بإجراء أبحاث مستقبلية حول المهارات الإدارية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس خلال النمو المهني في الجامعات الفلسطينية.
- دراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمات الأعمال الفلسطينية الأخرى.

## المراجع العربية

### أولاً: الكتب

1. اسكندر، عدنان، (1984)، **تدريب الموظف**، منشورات عويدات، بيروت- باريس.
2. بروكسل، جل ( 2001) **قدرات التدريب والتطوير**، ترجمة: كتبي، عبد الإله إسماعيل. معهد الإدارة العامة، الرياض.
3. بلقيس، أحمد (1989)، **المبادئ الأساسية في التعليم والتدريب، والإشراف وتطبيقها**، تعيين رقم (25)، عمان: معهد التربية، الأونروا.
4. بيل، مالكوم (1997)، **التدريب الناجح للموظفين**، ترجمة (مركز التعريب والبرمجة)، الدار العربية للعلوم، بيروت- لبنان، ط1.
5. حسن، محمد حربي، ( 1990)، **دور الجامعة في تنمية بيئتها، الإدارة العامة، عمان.**
6. حسين، عبد الفتاح دياب، ( 1996)، **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، القاهرة، مطبعة النيل، ط1.
7. عدس، عبد الرحمن، وتوق، محي الدين ( 1995)، **علم النفس التعليمي**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط5.
8. العزاوي، نجم ( 2006)، **التدريب الإداري**، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

9. عساف، محمد عبد المعطي، (2000)، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
10. عليّات، محمد عليان (1991)، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة ، ط1، عمان، الأردن، دار الخواجا.
11. عليوه، السيد، (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
12. العيسوي، عبد الرحمن (2003)، سيكولوجية التعلم والتعليم، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1.
13. مصطفى، أحمد سيد ( 2002)، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة.
14. النجار، محمد عدنان، (1995)، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمي، مطبعة الاتحاد، دمشق.
15. ياغي، محمد عبد الفتاح ( 2003)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، ط2.
16. ياغي، محمد عبد الفتاح، (1986)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض.

## ثانياً: المجالات والدراسات

17. إدريس، محمد ناجي يحي، (1992)، الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديروا العموم ومديروا الإدارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
18. حبايب، أسعد (2008). درجة إدراك المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم لتأثير العولمة في العملية التعليمية في شمال الضفة الغربية ووسطها. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.
19. خضير، عناية (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.
20. الزغبى، دلال محمد ذياب، (1991)، الاحتياجات التدريبية لمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة اليرموك.
21. سلامة، ختام (2007). فاعلية برنامج التعليم المساند في تحسين تحصيل الطلبة من وجهة نظر معلمي التعليم المساند ومعلماته في مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.
22. الشال، محمود مصطفى (2003) الأستاذ الجامعي: احتياجاته التدريبية الإدارية، دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع، العدد 29.



23. شيخة، عبد المجيد عبد التواب، والمسند شيخة عبد الله، (1994)، كفاءة رئيس القسم الأكاديمي، دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، (حوليه كلية التربية)، العدد الحادي عشر، جامعة قطر، 1415هـ - 1994م، ص ص 17-44.
24. الصايغ، أشرف (2005). مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين : نابلس.
25. كريم، محمد أحمد، (1990)، تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات تربوية، المجلد الخامس، الجزء 27، ص ص 54-78.
26. كمال، سفيان، (2002) ضمان النوعية الجيدة في التعلم عن بعد والتعلم المفتوح، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، رام الله، فلسطين.
27. مطر، سيف الإسلام علي (1990) الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، دراسة تحليلية، بحوث تربوية، رابطة التربية الحديثة، العدد الثلاثون، القاهرة، ص2.
28. مفتاح، أحمد مفتاح ( 1996 )، الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة اليرموك.

29. النجار، عبد الله، والحليبي، عبد اللطيف ( 1999)، اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكلديات والجامعات السعودية، *المجلة العربية للتربية*، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ديسمبر، ص ص 32- 61.

### ثالثاً: أوراق العمل

30. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، (1997)، ملف تدريبي حول *تصميم البرامج التدريبية*، عمان.
31. درة، عبد الباري (1990)، *تحديد الاحتياجات التدريبية في الأمن العام بالأردن*، إطار نظري ومقترحات للتطوير، ورقة قدمت في ندوة " تطوير العملية التدريبية في الأمن العام"، عمان، الأردن.
32. معهد الإدارة الأردنية، ملف تدريبي عن *تحديد الاحتياجات التدريبية*، عمان، دليل المعهد.

### المراجع الأجنبية

1. Cook, Sarah (2005). Learning Needs Analysis Methods. **Training Journal**, Pg 54, 4pgs.  
<http://proquest.umi.com/padweb?index=1&did=290897211&srchmode=1&sid=4&mt=4vlnst->

[prod&vtype=pqd&roqt=309&name=poqd&ts=114972559&clited=87244.](#)

2. Dessler, Gary (2003). **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall 9<sup>th</sup> edition.
3. Doucette, Beckman, (1993). Community college Workforce Training Programs. Expanding the Mission to Meet Critical Needs , LA. Vol. 6, No. 2.
4. Kask, K.M. (1990). **Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in Ohio** ( Doctoral dissertatin. The Ohio state university. Dissertation Abstracts International , 51. 2244A
5. Lyles, (1990). **The Administrative Role of the Mississippi County Extension Coordinators: Importance , Expectations. Behaviors and Training Need** DAI- A51/04 P1089. Oct.
6. Nix, Standford Clyde. (1990). **Perceived Training Needs of Part- Time Vocational- Technical Instructors in the Alabam College System.** (the University of Mississippi). DAI-50/07.
7. Noe, Raymond (2005). **Employee Training and Development.** England: Gower publishing LTD disassociation with the institution of training and development, 2<sup>nd</sup> edition.
8. Reay, David G. (1994). **Planning a Training strategy**, New Jersey: Nichols publishing company.
9. University of Oxford: Staff Development program, Management supervision, Available of:<http://www.admin.ox.ac.uk/training199/013.htm>.

10. University of Sussex : Duties of Deans Registrars office Available of :  
<http://www.sussex.ac.uk/units/statting/personal/does/deanshs.html>.

الملاحق

## ملحق (1)

### السادة العمداء ورؤساء الأقسام المحترمون

#### تحية وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من أجل التوصل إلى بعض التوصيات التي تجعل منه ممارسة فاعلة. تقوم الباحثة بإجراء الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - من كلية الدراسات العليا/ جامعة الخليل. يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة ، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع جزيل الشكر والامتنان ، لما ستبدلون من جهد ووقت في سبيل إنجاح هذه الدراسة. واقبلوا فائق الاحترام،،

الباحثة

وفاء النشة

جامعة الخليل/ كلية الدراسات العليا

#### الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب.

النوع:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> (30-35)	<input type="checkbox"/> (36-41)	<input type="checkbox"/> (42-47)	<input type="checkbox"/> (48 فأكثر)
الجامعة:	<input type="checkbox"/> بوليتكنيك فلسطين	<input type="checkbox"/> بيت لحم	<input type="checkbox"/> بيرزيت	
	<input type="checkbox"/> القدس	<input type="checkbox"/> النجاح	<input type="checkbox"/> العربية الأمريكية	
المنصب الإداري	<input type="checkbox"/> عميد كلية	<input type="checkbox"/> رئيس قسم		
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه		
سنوات الخبرة في العمل الإداري: 1.	<input type="checkbox"/> (1-5)	<input type="checkbox"/> (6-10)	<input type="checkbox"/> (11-15)	<input type="checkbox"/> (16 فأكثر)

## الجزء الثاني:

عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها خلال السنوات الثلاث السابقة، ومكانها، ودرجة تقييمها؟

تقييمك للدورة					مكان الدورة	عنوان الدورة
عديمة الفائدة	غير مفيدة	وسط	مفيدة	مفيد جداً		

إذا كان هناك من لازم يرجى الاستمرار على خلف الصفحة المقابلة

## الجزء الثالث:

يرجى التكرم بوضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في الفقرة المقابلة.

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>أولاً: مجال واقع السياسة التدريبية:</b>						
1.	تتبع الجامعة سياسة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.					
2.	لوزارة التعليم العالي دور في حفز الجامعات لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.					
3.	هناك وحدة فاعلة لتطوير القوى البشرية.					
4.	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية كافية للعمداء ورؤساء الأقسام.					
5.	هناك تنوع في البرامج التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام .					
6.	يشترط في من يعين عميد كلية أو رئيس قسم أن يخضع لتدريب محدد					
7.	يقترن تدريب العمداء ورؤساء الأقسام ببرنامج حوافز.					
<b>ثانياً: مجال واقع التخطيط الإداري:</b>						
8.	هناك خطة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.					
9.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام.					
10.	يتم وضع أهداف محددة واضحة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
11	يرتبط تنظيم دورة تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام بوجود مشكلة محددة.					
12	تشتمل الدورة التدريبية على تصميم واضح للأنشطة والمحتوى.					
13	يشارك العمداء ورؤساء الأقسام في تصميم الدورة التدريبية التي سيشاركون بها.					
14	عادة ما يتم تنفيذ الخطة التدريبية مع قليل من التعديلات.					
15	تعمل الجامعة على التأكد من وضع الخطة الفاعلة لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.					
<b>ثالثاً: مجال واقع تحديد الاحتياجات التدريبية</b>						
16	تعمل الجامعة على رصد المشكلات التي تواجه العمداء ورؤساء الأقسام كاساس للتدريب.					
17	يتم وضع الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في جدول أولويات.					
18	يتم تدريب العمداء ورؤساء الأقسام مع الأخذ بعين الاعتبار اهتماماتهم وتوقعاتهم.					
19	تتيح إدارة الجامعة للعمداء ورؤساء الأقسام فرصة الاشتراك في تحديد حاجاتهم التدريبية.					
20	تتمحور عملية تدريب العمداء ورؤساء الأقسام على الواجبات والمسؤوليات التي يكلفون بها.					
21	تتعاون إدارة الجامعة مع خبراء التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام.					
22	المسؤول المباشر للعميد أو رئيس القسم لوحده هو الذي يقرر التدريب اللازم.					

**رابعا: مجال مدى استخدام و فاعلية الأساليب والطرق والمعينات التدريبية .**

الفاعلية					مدى الاستخدام					الأساليب والطرق والمعينات التدريبية	
غير فاعلة	قليلة	وسط	فاعلة	فاعلة جداً	نادراً	قليلاً	وسط	كثير	كثير جداً		
										المحاضرة	23
										النقاش	24
										لعب الأدوار	25



										مجموعات العمل	26.
										المؤتمرات	27.
										دراسة الحالة	28.
										المجموعات البؤرية	29.
										العاكس الضوئي للشفافيات	30.
										شاشة الكريستال السائل	31.
										التلفزيون والفيديو	32.
										كمبيوتر وتوابعه	33.
										الشفافيات	34.
										الملصقات، لوحات	35.
										اللوح الأبيض	36.
										اللوح القلابة	37.
										أوراق العمل	38.
										الدراسات السابقة	39.

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>مجال تقييم واقع التدريب الإداري</b>						
40	تكلف إدارة الجامعة طاقم خاص لتدريب العمداء ورؤساء الأقسام.					
41	يتم اختيار المدربين بناءً على تخصصاتهم وموضوع التدريب.					
42	المدربون هم من كادر الجامعة عادة.					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>مجال تقييم واقع التدريب الإداري</b>						
43	يتم استضافة مدربين من جامعات أخرى.					
44	يتمتع المدربون في برامج تدريب العمداء ورؤساء الأقسام بكفاءة عالية.					
45	يمكن وصف بيئة التدريب بأنها ملائمة.					
46	تحتوي بيئة التدريب على التجهيزات الضرورية لعملية التدريب.					
47	المواد والوسائل والمساعدات التدريبية التي يتم استخدامها ملائمة.					
48	بيئة التدريب خالية من عمليات التشويش والمقاطعة.					
49	تحتوي بيئة التدريب على المرافق الخدمية اللازمة.					
50	مدة الدورة التدريبية مناسبة.					
51	يرتبط موعد تدريب العمداء ورؤساء الأقسام بأوقات فراغهم.					
52	توقيت تدريب العمداء ورؤساء الأقسام مناسب.					
53	مدة الدورة التدريبية كافية.					
54	يشترك العمداء ورؤساء الأقسام في التدريب.					
55	يتم باستمرار تنظيم دورات تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام.					
56	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها كانت كافيته لقيامك بعملك بفاعلية.					
57	نوعية الدورات التدريبية التي شاركت بها كانت ملائمة.					
58	الدورات التدريبية التي شاركت بها كانت فاعلة.					
59	ترابط الدورات التدريبية كان فاعلاً.					
60	تتم عملية متابعة أثر التدريب بشكل فاعل					
61	يتم تطبيق نتائج التدريب في العمل الإداري					
62	تتمتع عملية تقييم أثر التدريب بأنها فاعلة.					
63	يعمل عمداء ورؤساء الأقسام على إفادة زملائهم أعضاء الهيئة التدريسية من التدريب الذين اشتركوا به.					
64	تتصف المادة التدريبية بالفاعلية.					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>مجال تقييم واقع التدريب الإداري</b>						
65.	تتصف المادة التدريبية بالشمولية.					
66.	تتصف المادة التدريبية بالوضوح.					
67.	تتصف المادة التدريبية بالارتباط بالموضوع.					
68.	تتصف المادة التدريبية بفاعلية الاتصال مع المدربين.					
69.	تتصف المادة التدريبية بإثارة الدافعية.					

#### الجزء الرابع:

ما رأيك في التدريب الذي تلقته كونك عميداً أو رئيس قسم.

.....

.....

.....

.....

ما هي نقاط قوة وضعف تدريب العمداء ورؤساء الأقسام؟

نقاط ضعف	نقاط قوة

ما هي اقتراحاتك لجعل تدريب العمداء ورؤساء الأقسام أكثر فاعلية.

.....

.....

.....

**وشكراً**

### قائمة بأسماء المحكمين

- الدكتور مجيد منصور: استاذ مساعد-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-جامعة النجاح
- الدكتور سمير ابو زنيد: استاذ مشارك- كلية التمويل والادارة -جامعة الخليل.
- الدكتور مروان جلعود: أستاذ مساعد في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات -جامعة بوليتكنك الخليل.
- الدكتور نور الدين ابو الرب: استاذ مشارك في الجامعة العربية الامريكية.
- الدكتور علي حبايب: استاذ مشارك في جامعة الخليل.

# Abstract

## Reality of Training Faculty Administrators (Deans Chairpersons) at Palestinian Universities

*Prepared by  
Wafaa Abdel Jawwad Natsheh*

Supervised by  
Dr. Osama Shahwan

This study aims at recognizing the reality of training faculty administrators (Deans, Chairpersons) at Palestinian Universities. For the purpose of this study the researcher used the analytical descriptive method and adopted a questionnaire to collect the data. The sample of the study consisted of all the deans and chairpersons (190) in 6 Universities, 190 questionnaires were distributed, (90) were collected, (65) were analyzed.

The mean and standard deviation, T-test and one way analysis of variance (ANOVA) were used.

The results showed that the level of attention for training activities and the attention of having training courses to the deans and chairpersons was not adequate in all Universities. The Palestinian Universities suffer from the absence of a clear policy and plans for training.

It also showed no significant statistical difference at  $\alpha = .05$  due to variables such as gender, age, administrative position, qualifications, experiences. Filed of planning to training courses, needs of training and evaluating reality of training.

On the other hand, significant statistical difference at  $\alpha = .05$  was found in the fields of training policy, effectiveness, use of training methods and total degree of training reality.

In light of these results, the researcher recommended that the Palestinian higher Education must pay attention to training through motivation and adaptation of clear policy and to follow up, and the evaluation of the training.