

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

### كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين

أ.د. فؤاد علي العاجز

كلية التربية - قسم أصول التربية

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مجالات تطوير الإدارة الجامعية، بالإضافة إلى الكشف

عن: أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، وتفعيل دورها لتكون قادرة على مسايرة التقدم العلمي، التكنولوجي للنهوض بالجامعات، وتطويرها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسات، وأجابت الدراسة عن التساؤلات التي وضعت، هي:

1- ما أهم مجالات التطوير لإدارة الجامعة؟

2- ما أهمية التدريب الإداري؟

3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتدريب القيادات الجامعية؟

وخلص الباحث: إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية، بعد أن بين مجالات

التطوير، وأهمية التدريب الإداري.

## Palestinian University Leadership Training as an Aspect of Administration Development in Palestine Universities

**Abstract:** The study aimed at acknowledgement of aspects of developing university administration to reveal the importance of university leadership training in Palestine and to make a recreation for its role in keeping pace with scientific and technological development to improve and develop universities. The researcher has implemented the analytical descriptive method in this research. The research has answered the following questions:

1- What are the most important aspects to administrate the university.

2- What is the importance of administrative training.

3- What is the schedual suggested for training university leadership.

The research has concluded by introducing a training program for Palestine university leaders after clarifying aspects of developments and the importance of administration development.

### مقدمة

لا شك أننا نعيش اليوم في عصر سريع التغير، ويسوده انفجار معرفي، تكنولوجي، ويصاحب ذلك أيضاً الانفجار السكاني، الحراك الاجتماعي، التغير الاقتصادي في اتجاهات، ومجالات متعددة، كما يسوده انفتاح، تعاون عالمي، دولي وأصبح التعليم، التدريب، والثقافة في هذا العصر قوة حقيقية، ووسيلة للتسابق والتنافس، ولقد استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وما نجم عنها من تحديات، ومشكلات أن تبذل المؤسسات جهوداً حثيثة لمواكبة ما

نتج عن تلك الثورات من تطورات وتجديدات، فقامت بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإعداد وتدريب كوادرها البشرية وعلى مختلف المستويات لتمكينها من اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها أدوارها في مجتمع الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وذلك من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة، لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين بالطرق المختلفة والمتاحة لتلك المؤسسات.

والقيادة الناجحة هي أساس ضروري لأي تنظيم، ويبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم ونجاح واستمرارية المؤسسة التي يتولى قيادتها، لذا فإنه من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، وبين المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤيد تطور وتقدم المؤسسة وخاصة في عصر التطور والتقدم التكنولوجي السريع والثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة. (الدوري، 1998: 43).

وفي ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، يجب العمل لتمكين هذه القيادات من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل. ونظراً للدور الذي تضطلع به هذه القيادات الجامعية في تطوير الإدارة الجامعية وتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة، وذلك من منظور أن القيادة الناجحة أساس في تطوير المؤسسة ونجاحها وبقائها.

وتتركز الجهود في أيامنا الحاضرة على تدريب وتهيئة القادة الإداريين، لأن ذلك أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاقتها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاجية العالية. فتتمية الأفراد العاملين في الجامعات وتدريبهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالجامعة والأفراد على السواء، حيث إن فلسفة التدريب تعتمد على الكفاءات البشرية المطلوبة لممارسة أعمال معينة، تتطلب مستوى عال من الكفاءة والقدرة والتي لا يمكن توفرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدها، أو عن طريق اكتساب خبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج المعدة إعداداً جيداً بالاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة.

ولما كان التدريب مدخلاً رئيساً من مداخل تنمية القوى البشرية، فقد عملت الجامعات الفلسطينية على إيجاد إدارات مستقلة للتدريب، ووفرت لها جميع الإمكانيات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية، لتمكينها من أداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوى البشرية على مختلف المستويات الإدارية، مما يساعد على تحقيق أهداف تلك المؤسسات وخدمتها، ولكون التدريب

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

يضطلع بدور مهم في تمكين الإدارات في الجامعات الفلسطينية من تحقيق أهدافها وغاياتها المختلفة، وإنجاح خططها التنموية المرسومة، وإيصال العاملين لديها إلى مستوى الأداء المطلوب فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أطر التدريب في الجامعات، ورفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب لمساعدتهم في إعداد وتخطيط وتصميم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية، تلبي احتياجات المتدربين تساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية والمستقبلية وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999: 32).

ونحن في خضم معركة البناء للدولة الفلسطينية نركز كتربيين بين بناء الشخصية الفلسطينية التي تعتبر حجر الزاوية وركن الأساس في عملية البناء ، من هنا كان اختيارنا لموضوع تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية اعتباراً لمكانة الجامعات العالمية والمحلية.

فالجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية وغرس القيم والفضائل وتنمية المواهب والملكات وصقل الفنون والأذواق وترجمة الشعارات والنظريات إلى واقع عملي ، وهي الأقدر على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته وعناصره أملاً في استقطابه للمساعدة في تربية الجيل وتهذيب النشء.

وليست كل الجامعات لديها القدرة على القيام بهذه المهمة أو إنجاز تلك الرسالة السامية على أكمل وجه؛ لأن الجامعات تحتاج إلى إدارة من نوع خاص بمواصفات معينة تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على تطوير الجامعة والنهوض بها وتحديثها سواء أكان ذلك على المستوى المحلي الداخلي للجامعة أم في مستوى علاقاتها بالجامعات الأخرى داخل الوطن خارجه ، أم في استجاباتها للحاجات الملحة المتطورة للمجتمع المحلي.

ثم إن الجامعة هي قائدة الثورة العلمية ورائدة التغيير الاجتماعي المأمول في العالم العربي بصفة عامة ، ومما هو جدير بالذكر أن رسالة الجامعة قد أضحت واضحة بشكل لا لبس فيه في دولة فلسطين بعد قدوم السلطة الوطنية، والتنافس الشريف بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب الكوادر العلمية والتسابق في مجالات من الأنشطة المجتمعية المتنوعة مصحوباً بزيادة ملحوظة في أعداد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعات الفلسطينية عاماً بعد عام مما يستدعي مزيداً من الحنكة الإدارية والبراعة في التوفيق بين الإمكانيات المتاحة وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، وكذلك الموازنة بين رغبات الطلبة واحتياجات المجتمع من التخصصات المختلفة.

وإذا كان من الضروري الدعوة إلى تطوير الإدارة الجامعية، فقد وجد الباحث لزاماً على نفسه أن يحدد مجالات التطوير الجامعية معتمداً على خبرته الطويلة من ناحية، واطلاعه على الأدب التربوي من ناحية أخرى ، مركزاً في ذلك على عملية صنع القرارات التي تحتاج إلى واقعية

وشخصية قوية وموضوعية في التعامل مع الآخرين، ثم إن الجامعة بعد ذلك وقبله رمز الفكر السياسي من خلال احتضانها للكفاءات العلمية ودورها المميز في تنشيط حركة البحث العلمي كواجب من أهم واجبات أعضاء هيئة التدريس وهو بحث يثري المعرفة ويزيد من الفكر والإبداع، لنصل في نهاية المطاف إلى فلسفة علمية وأخرى سياسية تتويجاً لدور العلماء في بناء الأجيال وترسيخ قواعد الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

وقد أشار الباحث إلى مواصفات التدريب الجيد الذي يمكن أن يترك أثراً طيباً إيجابياً على القيادات الجامعية ، فتحدث بإيجاز عن أنماط التدريب والعوامل المساعدة على تحقيق أهداف هذا التدريب وإمعاناً منه في إظهار أسس التدريب الجيد وحرصاً على الفوائد المرجوة من التدريب تحدث عن مراحل عملية التدريب والتنمية الإدارية من خلال معرفة الحاجات التدريبية وأهمية تحديدها كوسائل معينة في إنجاح برامج التدريب لنصل إلى إدارة جامعية واعية ، قادرة على مواكبة التطور ، ومسايرة العصر الذي نعيشه.

#### أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:-

- 1- ما أهم مجالات تطوير الإدارة الجامعية ؟
- 2- ما أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين؟
- 3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية؟

#### أهداف الدراسة:

\* تهدف الدراسة إلى:

- [1] التعرف إلى مجالات تطوير الإدارة الجامعية.
- [2] الكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين.
- [3] تفعيل دور الإدارة الجامعية الفلسطينية لتكون قادرة على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي للنهوض بالجامعات وتطويرها.
- [4] تحسين العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية ليكون قادراً على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة بما يتفق ومبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- [5] اقتراح خطة برنامج تدريبي لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية.
- [6] تقديم بعض التوصيات التي سيسهم في النهوض بالقيادة الجامعيين.

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يأتي:-

- [1] أهمية موقع القادة الجامعيين في العملية التربوية.
- [2] مساعدة القائمين على التعليم العالي في التعرف إلى الحاجات التدريبية للقيادات الجامعية.
- [3] تسهم في رفع مستوى التعليم الجامعي في فلسطين.
- [4] يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من له علاقة بالإدارة الجامعية.
- [5] وضع خطة لبرنامج تدريب القيادات الإدارية الجامعية.

### الدراسات السابقة:

— دراسة الحديدي (2008) بعنوان "أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددهم (267) متدرباً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير و وكيل مدرسة، وقد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكليتي المعلمين في الرياض والطائف. حيث استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي: تم معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية الآتية: (أسلوب التكرارات - أسلوب تحليل التمايز).

### وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- إن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية، وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة.
- 2- وجود اختلاف بين كليات الجامعات و كليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين (صفر).
- 3- وجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية.

4- وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

**— دراسة عليّات (2003) بعنوان " القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تحتوي على (50) سؤالاً موزعة على خمسة مجالات هي: (الموضوعية، فهم الآخرين، استخدام السلطة، المرونة، ومعرفة مبادئ الاتصال)، وتكونت العينة من (60) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط، وأن الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ليست كبيرة، كما أشارت الدراسة إلى حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية، وأن اختيار العناصر الكفؤة لتولي مسؤوليات الإدارة من الأمور التي لا يجوز إغفالها.

**— دراسة حربي (1999) بعنوان "رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين :**

**أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة"**

وقد هدفت إلى التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، والتعرف على احتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام بالنسبة لمهامهم، والتعرف على الأدوار التي من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا والبالغ عددهم (158) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (87) فقرة وزعت على أربعة محاور هي: وإدارة شؤون القسم، المهمات التدريسية، مهمات الدراسات العليا، والبحث العلمي، ومهام القسم لخدمة المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، لمهامهم مع وجود علاقة ارتباطية بين مسئولية المهمة والحاجة إلى التطوير المهني في المهام الإدارية والتدريسية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأن حجم الاهتمام الذي يوليه رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم هو على الترتيب: المهام الإدارية، ثم التدريسية، فالدراسات العليا، ويأتي في المرتبة الأخيرة خدمة المجتمع، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهني اللازم في مختلف مجالات الأدوار الوظيفية لرؤساء

### تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

الأقسام الأكاديمية، واحترام الرتب الأكاديمية وأقدميتها في تعيين رؤساء الأقسام ، وضرورة ندب من يقوم بعمل رئيس القسم من بين الأساتذة الأكفاء بدلاً من إسناد هذا المنصب لعميد الكلية أو أحد الوكلاء ، ومنح رؤساء الأقسام الأكاديمية صلاحيات واختصاصات أوسع في عمليات التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات.

— دراسة عبد النبي ، وآخرون (1998) " تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"

هدفت هذه الدراسة إلى طرح تصور بتطوير التعليم الجامعي في مصر بما يتفق وخبرات الدول المتقدمة وظروف وامكانيات المجتمع المصري، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج المقارن، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود عدة مشكلات يعاني منها التعليم الجامعي المصري، كتدني معدلات القبول في الجامعات المصرية ، ووجود فائض من الخريجين في مجالات، لا تستوعبها سوق العمل ، كما أسفرت الدراسة التحليلية المقارنة لخبرات عينة الدراسة(الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، استراليا ، السويد)، عن عدة نتائج تعتبر بمثابة أسس معمول بها في تطوير التعليم الجامعي، ومنطلقات أساسية لبناء أبعاد وملامح التصور المقترح، من أبرزها، نشر التعليم، ورفع معدلات القبول بأنماطه وأشكاله المختلفة، والاتجاه إلى تعميق مبدأ المساءلة للتحكم في المخرجات التعليمية للجامعات وربط التقييم والاعتماد القومي بمعايير قوية لزيادة فعالية الجامعات، وإدخال التكنولوجيا الجديدة، واستخدام أساليب حديثة في التدريس.

— دراسة العريفي (1996) بعنوان " بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أهم العمليات الإدارية الأساسية التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة الجامعية، التي تتمثل بوضوح أهدافها ، وشمولية هذه الأهداف بالتخطيط والتنظيم والاتصال، واتخاذ القرارات والتقييم والتوجيه والرقابة، والعلاقات الإنسانية، وأخيراً إدارة الوقت لبناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن.

وقد استلزم ذلك بناء أداة تمثل النموذج المقترح ، واتسمت بالصدق والثبات، وقد وزعت على عينة عشوائية قدرها (47) إدارياً و(160) تدريسياً ، وقد استخدمت الباحثة وسائل إحصائية عدة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- معظم فقرات مجال التنظيم لم تكن بالدرجة الكفائية في تحقيق أهداف الجامعة، إنما كانت عند مستوى متوسط.

## أ.د. فؤاد العاجز

- إن إدارة جامعة عدن لم تطبق وسيلة اتصال فعالة ومتنوعة وحديثة، ولم تضيف جواً من الحرية والاطمئنان يساعد على سلامة الاتصال.
- إن إدارة جامعة عدن لم تطبق بصورة فعالة العمليات الإدارية المتمثلة بالتنسيق التي تتجه إلى جعل العاملين في الجهاز الإداري يعملون بصورة مباشرة مشتركة نحو تحقيق الأهداف.
- جو العلاقات الإنسانية في جامعة عدن لم يستطع أن ينمي روح القيادة الجامعية للعاملين فيه، ولم تتوفر التأمينات الكافية لهم.
- إن إدارة الجامعة لم تتبع منهجية موضوعية في عملية اتخاذ القرارات، ولم تتدارك القرارات الخاطئة بالوقت المناسب.
- عملية التقويم في إدارة جامعة عدن لم تهدف إلى تطور كفاءة العاملين فيها، ولم تشخص جوانب القوة والضعف بقصد تحسين أداء العاملين نظراً لتدني كفاءة الجهاز الإداري.
- إن إدارة جامعة عدن لم تستثمر الوقت وإدارته كعنصر إداري أساسي ؛ هادف إلى تحقيق أهدافها المخططة والمبرمجة.

وفي ضوء النتائج ، فقد اقترحت الباحثة بعض النشاطات الهادفة لرفع فعالية هذه العمليات الإدارية الأساسية العشر ، من خلال استحداث مديريات ضمن الهيكل التنظيمي الإداري الجامعي وتوضيح أهم النشاطات والفعاليات المقترحة ، التي تزيد من فاعلية جميع أقسام الهيكل التنظيمي نحو تحقيق أهدافه المنشودة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعاً حيويًا واتجاهاً حديثاً من توجهات الإدارة التربوية نحو الدور الفاعل للقيادات التربوية في تطوير أداء الأكاديميين العاملين بالجامعات مع إبراز أهمية التدريب كمدخل رئيس لتنمية القوى البشرية في إدارة الجامعات. ولقد جاءت هذه الدراسات للتأكيد على أهمية تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات وضرورة الحاجة إلى التدريب المستمر الزيادة قدراتهم القيادية وتتفق مع الدراسة الحالية في جوانب متعددة أهمها:

**— من حيث الموضوع:** جاءت الدراسة الحالية متناغمة مع الدراسات السابقة حيث تناولت أهمية تدريب القيادات الجامعية في فلسطين كأحد الحالات لتطوير الإدارة الجامعية في فلسطين لتمكينها من تحقيق أهدافها السامية ومواجهة التحديات المعاصرة وتتفق مع دراسة عليمات(2003)، وحري (1999)، والحديدي (2008)، في أهمية الدور الفاعل لرؤساء أقسام الجامعات في تطوير الأداء وحاجتهم للتدريب المستمر.



## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

– **من حيث الهدف:** لقد هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مجالات التطوير والكشف عن أهمية التدريب للقيادات الجامعية في فلسطين للنهوض بالجامعات وتطويرها لمواكبة التغيرات المتسارعة.

تتفق مع هدف دراسة عليمات(2003) في الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات ودراسة حربي (1999) في التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا.

وكذلك دراسة الحديد (2008) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع أساليب القيادات التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود وكليتي المعلمين في الرياض والطائف.

### من حيث النتائج والتوصيات:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بتنمية القيادات الجامعية وتطويرها وتبني برامج تدريب تلبي حاجات الجامعات وطموحاتها مع إجراء دراسة مسجبة لتحديد الاحتياجات.

تتفق الدراسة مع نتائج دراسة عليمات (2003) بحاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية ودراسة حربي (1999) حاجة رؤساء الأقسام للإعداد الإداري وحاجتهم إلى التطوير المهني.

ولقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب.

### من حيث المنهج والأداة:

لقد جاءت الدراسة الحالية وصفية اعتمد الباحث على الجانب النظري والبحث المكتبي بجانب خبرته الإدارية والأكاديمية الطويلة في هذا المجال لذا لم يستخدم الاستبانة كأداة للدراسة أو عينة من مجتمع الدراسة في حين دراسات عليمات (2003)، ودراسة حربي(1999) ودراسة الحديدي (2008) اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة .

### من حيث حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات المحلية في فلسطين وتناولت كافة القيادات التربوية وفق الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة إلى رئيس القسم.

في حين اقتصرت دراسة عليمات (2003) على رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ودراسة حربي (1999) كذلك اقتصرت على رؤساء الأقسام في جامعة طنطا وكذلك دراسة الحديد (2008) اقتصرت على المتدربين في كليات التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود وفي كليتي التربية بجامعة أم القرى وكليتي المعلمين في الرياض والطائف.

وهذا ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها لم تقتصر في تطوير القيادات على فئة من القياديين بالجامعة فقط بل شملت كافة القياديين القادرين على التطوير بدءاً من رئيس الجامعة وصولاً إلى الموظفين الإداريين ، وركزت على علاقة وأهمية التدريب لتطوير أداء القيادات الجامعية.

### خلفية الدراسة

#### القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة:

جرت العادة في الجامعات أنها تأخذ القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة الشكل الهرمي وتتدرج القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة وفق الهيكلية الهرمية من رئيس الجامعة، فنواب الرئيس، فالعمداء فرؤساء الأقسام، وهؤلاء جميعاً جامعاً يقومون في نشاطاتهم بين الصفة الأكاديمية، والصفة الإدارية منهم أعضاء هيئة التدريس أساساً ويقومون إلى جانب ذلك بنشاطات إدارية، ما لم تتطلب طبيعة المنصب أن يكون شاغله متفرغاً طيلة قيامه بأعباء القيادة كما هو الحال في منصب رئيس الجامعة، فإن ترك القيادة عاد إلى وظيفته كعضو هيئة التدريس (أبو عمارة، 1998: 365). وفيما يلي نبذة مختصرة عن صلاحيات هذه القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة:

#### 1- رئيس الجامعة:

يعين الرئيس ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء، ويفضل فيمن يعين رئيساً للجامعة أن يكون برتبة أستاذ، وتكون مدة تعيينه سنتين قابلتين للتجديد، ورئيس الجامعة يكون مسؤولاً عن إدارة شؤون الجامعة، كما يتولى شؤون الإعلام فيها، ويمارس الصلاحيات التي تضمن حسن سير العمل في الجامعة وفق أحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة، وهو مسئول تجاه مجلس الأمناء (صبح، 1990: 66).

وقد نصت المادة رقم (1/33) من النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني على أن يتولى الرئيس المسؤوليات والصلاحيات الآتية:

- تمثيل الجامعة في صلاحياتها بكافة السلطات والهيئات والأشخاص وذلك فيما يتعلق بتسيير أمور الجامعة ضمن السياسة العامة التي يقرها مجلس الأمناء.
- إدارة شؤون المؤسسة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية وغيرها بما يحقق غايات المؤسسة وأهدافها من خلال مجلس المؤسسة.
- تنفيذ النظام الأساسي والأنظمة الصادرة بموجبه.
- رئاسة مجلس الجامعة والدعوة إلى اجتماعاته وتنظيم شؤونه.

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

- تنفيذ موازنة الجامعة وإصدار أوامر الصرف الخاصة بالمصروفات الجامعية وفقاً للأنظمة المالية .
- تقديم تقرير إلى مجلس الأمناء في نهاية كل فصل جامعي عن شؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاط الأخرى مع أية اقتراحات يرى فيها مصلحة المؤسسة.
- إحاطة مجلس الأمناء بالمعلومات عن شؤون الجامعة بشكل دوري.
- تعيين جميع اللجان العاملة على مستوى الجامعة (مجلس التعليم العالي، 1981: مادة 1/33). ويجوز للرئيس دعوة عدد من الأساتذة أو الموظفين أو الخبراء للاستئناس بأرائهم عند الضرورة في مناقشات مجلس الجامعة وذلك لمدة محدودة أو موضوعات معينة، وللرئيس أن يكلف أحد أو جميع نوابه بكل أو ببعض صلاحياته، وفي حالة الغياب والمرض يتم التكليف كتابياً مع إعلام مجلس الأمناء بذلك، وللرئيس الجامعة عند الضرورة أيضاً حق تعليق الدراسة في الجامعة كلياً أو جزئياً، على أن يعلم مجلس الأمناء ومجلس الجامعة بذلك (سيسالم وآخرون، 1991: 90).

### 2- نائب الرئيس للشئون الأكاديمية:

يعين نائب الرئيس للشئون الأكاديمية ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب من رئيس الجامعة على أن يكون برتبة أستاذ، ويشترط فيه ما يشترط في رئيس الجامعة من مواصفات ، ويكون تعيينه لمدة سنتين قابلتين للتجديد، وإذا انتهت خدمته كنائب للرئيس للشئون الأكاديمية للجامعة استمر في عضويته في الهيئة التدريسية، ويجوز عند الضرورة تعيين قائم بأعمال نائب الرئيس للشئون الأكاديمية شريطة توفر درجة أستاذ مساعد على الأقل، وإذا انتهت خدمته كنائب للرئيس استمر عضواً في هيئة التدريس بالجامعة (سيسالم وآخرون، 1991: 90). وقد نصت المادة رقم (21/أ،ب) من النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي على أن يتولى نائب الرئيس للشئون الأكاديمية المسؤوليات والصلاحيات الآتية (مجلس التعليم العالي، 1981: مادة 21/أ،ب):

- الإشراف على مكتب التسجيل والقبول.
- الإشراف على شؤون الهيئة التدريسية.
- الإشراف على مكتب شؤون الطلبة.
- تقديم تقرير فصلي إلى الرئيس.
- ما يكلفه به الرئيس من أعمال.

هذا ويقوم نائب الرئيس للشئون الأكاديمية مقام الرئيس ويمارس جميع صلاحياته في حال خلو منصبه أو غيابه، ويقوم أيضاً برئاسة المجلس الأكاديمي وبالعودة إلى اجتماعه وإدارة شؤونه ويرفع توصياته إلى الرئيس (صبح،1990: 68).

### 3- نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية:

يعين نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية في الجامعة ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب من رئيس الجامعة، ويشترط أن تتوافر لديه الشروط العلمية والعملية لتصريف الأمور المالية والإدارية العامة في الجامعة، ويمكن تعيين نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية لمدة (4) سنوات وهو مسئول تجاه الرئيس، وإذا انتهت خدمته في منصبه كنائب للرئيس استمر في عضويته بالهيئة التدريسية (صبح،1990: 68).

• وقد نصت المادة رقم (22/أ، ب، ج) من القانون الأساسي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على أن يمارس نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية المسئوليات والصلاحيات الآتية (مجلس التعليم العالي، 1981: مادة 21/أ، ب، ج):

• الصلاحيات المالية: وتتضمن الإشراف على إدارة حسابات الجامعة وعلى تطبيق جميع العقود والاتفاقات بين الجامعة وعملائها، وإعداد التقارير المالية والدورية، وإعداد الموازنة ومراقبة وتنفيذ بنودها، حسب المؤشرات المخطط لها، وإعداد البيانات المالية الختامية في نهاية كل سنة وتقديمها إلى مدقق حسابات الجامعة.

• الصلاحيات الإدارية: وتتضمن الإشراف على إدارة شئون جميع الموظفين باستثناء أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والمساعدين الأكاديميين من تعيين وترقية وإنهاء خدمة، وتحديد المسئوليات ضمن القوانين والأنظمة.

• الصلاحيات المتعلقة بلوازم الجامعة وأجهزتها: وتتضمن الإشراف على شراء وتسجيل ومراقبة وتخزين اللوازم وتوزيعها على مرافق الجامعة.

• الصلاحيات المتعلقة بالحرم الجامعي وصيانته والخدمات الطلابية العامة وخدمات الأساتذة والموظفين.

### 4- نائب الرئيس لشئون التخطيط والتطوير:

يعين نائب الرئيس لشئون التخطيط والتطوير ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب من رئيس الجامعة، ويفضل أن تتوافر لديه شروط إحدى رتب الأستاذية، ويكون تعيينه لمدة (4) سنوات قابلة للتجديد، ويكون مسئولاً تجاه الرئيس، وإذا انتهت خدمته في منصبه الإداري استمر في عضويته كعضو هيئة تدريس (صبح،1990: 69).

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

وقد نصت المادة رقم (23/أ،ب،ج) من القانون الأساسي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على أن يمارس نائب الرئيس للتخطيط والتطوير المسؤوليات والصلاحيات الآتية (مجلس التعليم العالي، 1981: مادة 23/أ،ب،ج):

- إعداد المخططات للجامعة على المدى القصير والبعيد، ورفع التوصيات اللازمة بشأنها للرئيس.
- إعداد دراسات تساعد في تقييم المناهج والبرامج المنهجية واللامنهجية وتحديد متطلبات الأساتذة والموظفين والأبنية، ودراسة كل ما يتعلق بسياسية قبول الطلاب والميزانية وسياسة التمويل والجهاز الإداري والأكاديمي والخريجين.
- عمل دراسات مقارنة مع الجامعات الأخرى ودراسات فيما يتعلق بحاضر الجامعة ومستقبلها ويزود أجهزة الجامعة بنتائج دراساته.
- ويرى الباحث أن نائب الرئيس للتخطيط والتطوير يضطلع بالمهام والمسؤوليات التي تحقق الغايات والأهداف المرسومة من خلال إعداد الخطط والدراسات التطويرية بالتعاون مع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر المختلفة والإشراف على تنفيذ هذه الخطط.

### 5- عميد الكلية:

يعين عميد الكلية ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب من رئيس الجامعة، ويشترط توافر درجة الأستاذية فيه، ويتم تعيين العميد لمدة (3) سنوات قابلة للتجديد، ويكون مسؤولاً تجاه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية (سيسالم وآخرون، 1991: 90).

ويجوز لمجلس الأمناء بناءً على تنسيب من رئيس الجامعة تعيين قائم بأعمال العميد من أعضاء هيئة التدريس لمدة محددة بدلاً من تعيين عميد، وذلك في الحالات التي يرى المجلس أن مصلحة الجامعة تتطلب ذلك، ويكون القائم بأعماله استمر في عضويته في هيئة التدريس (صبح، 1990: 70).

وقد نصت المادة رقم (24/أ،ب،ج،د) من القانون الأساسي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على أن يمارس العميد المسؤوليات والصلاحيات الآتية (مجلس التعليم العالي، 1981: مادة 24/أ،ب،ج،د):

- إدارة شؤون الكلية وتنفيذ قانون الجامعة والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه وقرارات مجلس الكلية واللجان المتخصصة.
- تقديم تقرير في نهاية كل فصل جامعي إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عن شؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر النشاطات في كليته وأية اقتراحات يرى فيها مصلحة لتلك الكلية.

- رئاسة مجلس الكلية والدعوة إلى اجتماعاته ورفع توصياته إلى نائب الرئيس للشئون الأكاديمية.
  - أية صلاحيات أخرى يمنحه إياها قانون الجامعة والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
- ولرئيس الجامعة بناءً على تنسيب من نائب الرئيس للشئون الأكاديمية والعميد تعيين مساعد للعميد من بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية يتولى مساعدة العميد، وللعميد في حالة غيابه أو مرضه أن يفوض لمساعدته أيًا من الصلاحيات المخولة إليه (صبح، 1990: 70).

#### نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على " ما أهم مجالات تطوير الإدارة الجامعية؟ ولإجابة عن هذا التساؤل تم الوقوف على أهم مجالات التطوير للإدارة الجامعية . ولكي تؤدي الجامعة الأدوار المختلفة المناطة بها لابد من العمل على تطوير الإدارة الجامعية والنهوض بها وتحديثها ، ومن بين الأسباب التي تدعو إلى تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي :

[1] طبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، فالجامعة تستجيب للحاجات الملحة في المجتمع ، وهذه الحاجات متجددة ومتطورة ، لذا يجب تطوير الإدارة الجامعية لتواكب التغيرات والتطورات في المجتمع.

[2] زيادة الطلب على التعليم الجامعي مما يستلزم تطوير الإدارة الجامعية لكي تكون قادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من المتعلمين في الجامعات استيعاباً مدروساً يوفق بين الإمكانيات والطلب المتزايد على التعليم الجامعي ، كما يوفق بين رغبات الطلبة وبين حاجات المجتمع من التخصصات المختلفة.

[3] ضرورة إيجاد إدارة جامعية قادرة على أن تقود التغيير الاجتماعي في الدول العربية إلى الأفضل بحيث يكون هذا التغيير ملبياً لطبيعة المجتمع العربي دون إهمال العوامل الخارجية والتغيرات الاجتماعية في العالم.

[4] الثورة العلمية والتكنولوجية في العالم مما يستدعي وجود إدارة جامعية قادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي في النهوض بالجامعة وتطويرها وقيامها برسالتها خير قيام.

#### وهناك عدة مجالات لتطوير الإدارة الجامعية من أهمها:

إعادة النظر في الهيكل الإداري أثناء مراحل التدريس وبشكل مستمر بحيث يؤدي التكيف الهيكلي إلى تمكين الجامعة من الاستجابة لما يستجد في بيئتها ويجعلها قادرة على التفاعل وإحداث التغيير المناسب في هذه البيئة ومن أهم مجالات التطوير المناسب:

- 1- التركيز على عملية صنع القرارات .
- 2- التحول من المركزية إلى درجة عالية من اللامركزية الإدارية .

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

- 3- إعداد الإداريين بدرجة تتناسب مع مركزهم من الناحية القانونية .
- 4- تغيير النظرة الاجتماعية إلى الجامعة واعتبارها مؤسسة إنتاجية وليس مؤسسة استهلاكية (تخدم المجتمع).
- 5- تنشيط البحث العلمي كواجب رئيس لأعضاء هيئة التدريس .
- 6- تطوير نظام الحوافز المعمول بها.
- 7- تدريب القيادات الجامعية.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

**وينص على " ما أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين؟ ولإجابة عن هذا التساؤل فقد تم مناقشة الأمور التالية:**

**مفهوم التدريب وأهدافه:**

لقد عرف التدريب الإداري على أنه: "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوصية صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.(المركز القومي،1993: 37)

كما عرف التدريب الإداري على أنه: "عملية تنمية مستمرة ومنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم، بقصد رفع مستوى الأفراد والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها.(يوسف،1998: 66).

وعرف التدريب أيضاً بأنه: "إجراءات رسمية تستخدمها المؤسسة لتسهيل التعلم كي يسهم السلوك الناتج في تحقيق أهداف المؤسسة ومراميها.(القبلان،1995: 19)

كما أن هناك تعريفاً آخر للتدريب يفيد أن: "التدريب والتنمية تخصص فرعي في تخصصات حقل القوى البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية (المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" (ثابت،1997: 117)، وفي التعريفات السابقة للتدريب يرى الباحث الحالي أن التدريب عبارة عن: توجيه وإرشادات للمتدرب من جانب المدرب بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأعلى لمتطلباته الوظيفية التي من أجلها تم تدريبه. ويهدف التدريب الإداري بشكل عام إلى تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال إسهامه في التخطيط للقوى العاملة، وسعيه الحثيث لرفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات أفراد التنظيم، وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى أهداف روتينية عادية وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكاريه وأهداف تطوير الذات.

ويشمل تدريب هذه الفئات القيادية ما يلي:

- تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة لتتمشى أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والإنتاجية والتنمية.
  - تنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة.
  - تنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام للارتقاء بمستوى إنتاجها.
  - تنمية القدرة التدريبية للارتقاء بمستوى العاملين، وتنمية القدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب.
  - الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تكفل سير العمل وانتظامه، بطريقة تتماشى مع النظام والسياسة العامة للدولة.
  - الإلمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الإيجابية في مجال معاملة المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيهاً سليماً والخروج بأكبر طاقات إنتاجية من العامل البشري.
  - وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من المكونات تتفاعل فيما بينها ضمن علاقة تعاون ومشاركة لتحقيق الهدف من التدريب، وكما تتضمن العملية التدريبية عدة مكونات من أهمها:
1. الاحتياجات التدريبية. 2. أهداف البرنامج التدريبي. 3. المادة التدريبية.
  4. أساليب ووسائل التدريب. 5. إدارة التدريب. 6. اختيار المدربين. 7. الخدمات التدريبية.
- ويوضح الجدول التالي مكونات العملية التدريبية، وفيما يلي نموذج يبين النظام التدريبي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

مكونات النظام التدريبي

المخرجات	العمليات	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معارف ومهارات واتجاهات جديدة.</li> <li>- ارتفاع مستوى الأداء.</li> <li>- ازدياد العائد</li> <li>- ارتفاع وعي العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المؤسسة.</li> <li>- تحسين اتجاهات الأفراد نحو العمل والإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتياجات تدريبية.</li> <li>- أهداف.</li> <li>- استثمار الإمكانيات.</li> <li>- مواقف تدريبية.</li> <li>- خبرات تدريبية.</li> <li>- أساليب وأنشطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوى بشرية (مدربون ومدربون وإداريون، وفنيون ومساعدون).</li> <li>- المعلومات (المواد التدريبية - النظريات- البحوث والتجارب).</li> <li>- التقنيات (الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية، أساليب العمل والمعرفة الفنية).</li> <li>- إمكانات متاحة</li> <li>- التمويل.</li> <li>- بيئة التدريب.</li> </ul>

ويعتبر تقويم التدريب أهم حلقات العملية التدريبية حيث يرمز لها بتغذية راجعة تسهم في تصويب الأخطاء، وتحديد المزايا الحسنة للبرامج التدريبية للاحتفاظ بها ودعمها وتطويرها.



## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

### أهمية التدريب ومبررات الاهتمام به:

تحرص الدول في وقتنا الحاضر على تنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، وعندما نتحدث عن أهمية التدريب تجدر الإشارة أولاً إلى الاحتياجات المهنية على اعتبار أنها أساس التدريب الناجح، ومتى تعرفت على الاحتياجات المطلوبة من الفرد الذي نقوم بتدريبه نحدد بالدقة الاحتياجات التدريبية حتى يمكن أن نحسن عملية التخطيط للتدريب. وتبرز أهمية التدريب في إنماء الموارد البشرية، ذلك لأن التدريب يأتي استجابة لحاجة ما قد تلح ويزداد إلحاحها إلى أن يتحقق لها ما تريد، وتنشأ هذه الحاجة من الشعوب بالقصور عن مسايرة المطلوب. (مطاوع، 1995: 221)

وعن طريق التدريب يتم تزويد المتدربين بكل جديد في مجال التربية، لذا يجب أن يتصف التدريب باستمرارية الديناميكية دون انقطاع وأن لا ينتهي التدريب بمجرد إنجاح في الدورات التدريبية، وعلى هذا يمكن إيجاز أهمية التدريب في:

- يعتبر التدريب ضرورة حتمية لمواجهة التغيرات المستجدة في أوجه النشاط الإنساني.
  - يحقق للفرد تكيفاً وانسجماً في عمله الجديد بما يضمن تأدية وظائفه بكل ثقة واطمئنان.
  - يكسب المتدرب خبرات ومعارف جديدة تساعد على القيام بواجبات العمل الجديد بأفضل الطرق.
  - يزود المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالخبرات والمهارات اللازمة للوظيفة المرشح لها.
  - يساعد على اكتشاف كفاءات مختلفة وإعدادها للقيادة التربوية وتدريبها على الإدارة نظرياً وتطبيقاً.
  - يزيد من كفاءة العاملين بما يفسح المجال أمامهم للتقدم.
  - يكشف من الأفكار الجديدة والأساليب المستخدمة في العمل.
  - يؤدي إلى الانسجام بين العاملين بسبب رفع كفاءتهم في العمل.
  - يؤدي إلى الاستقرار في العمل.
  - ينجز أهداف المؤسسة ومن ثم أهداف المجتمع وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (عبد الحميد: 1992، ص44)
- أما عن مبررات الاهتمام بالتدريب فتتمثل في الأمور الآتية:
- تمر على الإنسان تغيرات سريعة ومعقدة وتطوراً زائداً في شتى مناحي الحياة ويجد الفرد نفسه في أمس الحاجة إلى وسيلة تعينه على مواجهة هذه التغيرات وهذا التطور، ومما لا شك فيه أن التدريب يعد وسيلة فعالة وهامة تعين الأفراد على تحمل المسؤولية كاملة.

- تظهر آثار الثورة العلمية والتكنولوجية والتي اتضحت معالمها منذ منتصف القرن العشرين على ميدان التعليم كغيره من الميادين وقد تمثل التأثير في اتساع أبعاد التربية وتطور مفاهيمها وتنوع أساليب التدريس وتطور محتوى المناهج الدراسية مما أدى إلى بروز أهمية التربية المستمرة التي تمتد طوال حياة الفرد.
- تهدف التربية المستمرة إلى رفع كفاءة العاملين في كافة المؤسسات على وجه العموم وفي مجال التعليم بصفة خاصة وذلك لا يتم إلا من خلال التدريب الذي يؤدي أيضا إلى تحسين مستوى أداء العاملين في الناحيتين العملية والعلمية.
- تدعو الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة للعاملين في مجال الإدارة المدرسية أو التعليمية وذلك لأن كل العاملين في هذا المجال يحتاجون إلى النمو المستمر في الناحيتين المهنية والشخصية لكي تستمر وتزداد فاعلية أعمالهم التي يؤديونها لتحقيق هدفهم الأسمى والذي يتمثل في الارتقاء بالتعليم.
- يعتبر التدريب ضرورة تحتها اتجاهات العصر ولما كانت التربية نشاطاً اجتماعياً فإنه يتحتم عليها أن تسير الحياة في تطورها وتغيرها حتى تستطيع أن تحقق وظيفتها الاجتماعية، ومن الطبيعي أن يقتضي هذا من القائد التربوي أن يطور من نفسه ومن معارفه ومن أساليبه حتى يؤدي دوره داخل الإطار المتجدد. (ياغي: 2001، ص327)

#### التدريب الإداري:

- يقصد بالتدريب تلك العملية التي يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد يمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة ، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.
- ويعرّف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارة التخطيط الإداري وغيرها ، أما الأنواع الأخرى من التدريب مثل التدريب الفني فتركز على إكساب المتدرب معرفة ومهارة وخبرة في مجال طبيعة عمله الفني أو المهني مثل تدريب المتدربين في المصانع والورش على استخدام الآلات الحديثة. (الهندي، 1993: 117)

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

- وهناك صور وأنماط متعددة للتدريب الإداري مثل:
  - المشاغل التربوية (الورش) Workshops:
  - النقاش الجماعي Symposiums : أي النظر في مسألة ما أو مشكلة معينة في مداولة مفتوحة بهدف التوصل إلى الحقيقة أو توضيح ما يعترض الحقيقة من صعوبات أو اقتراح علاج لبعض المشكلات .
  - المؤتمر Conference الذي ينظم على هيئة جماعة من الناس يصوبون آراءهم على نحو جماعي لحل المشكلات الجماعية والفردية ، وهو يختلف على المؤتمرات المألوفة في أنه عبارة عن عملية تفكير جماعي يرشدها ويوجهها قائد كفاء يعمل مع الجماعة لا فوقها .
  - الحوار المفتوح Open – Forms والذي يتميز بقلّة عدد الأفراد وينظم مجموعتين إحداها تمثل الخبراء ، والثانية تمثل جمهور المتدربين ، ومن خلال الندوة الحوارية تطرح الأسئلة وتثار المشكلات التي يناقشها الخبراء ويجيبون عنها .
  - الزيارة الميدانية Field – Visit : وهي عبارة عن زيارة لمؤسسة أو مشروع ما بحيث يخطط لها ، بهدف الدراسة الأولية والإطلاع المباشر .
  - المقابلة الاستجوابية Interview : وهي عبارة عن عرض أمام الدارسين يجيب فيها خبير أو أكثر من ذوي الاختصاص عن أسئلة منظمة يطرحها شخص يتولى عملية الاستجواب .
  - الحالة الدراسية Seminar التي تهدف إلى إتاحة الفرصة للمشاركين فيها لدراسة موضوع معين تحت إشراف مستنير. (بستان، 1981: 12).
- ولكي يكون تدريب القادة الإداريين مبنياً على أسس سليمة يجب أن تتوفر له خصائص منها:
  - الأساس العلمي: وهذا يتطلب إجراء دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية وتحديد احتياجات ووسائل التنفيذ وتجريب الخطط المقترحة ومتابعة تنفيذها.
  - الوظيفة: أي ارتباط التدريب بالعمل الميداني وأسلوب الأداء بهدف الارتقاء بمستواه إلى أقصى حد ممكن.
  - المشاركة: أي اشتراك المتدربين في تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء ، وأن يكونوا إيجابيين في كل خطوة من خطوات التنفيذ.
  - الحوافز: كاحتساب الدورة التدريبية في الترقية لوظيفة أعلى أو الحصول على علاوة أو درجة.
  - الشمولية : وتعني هنا شمول التدريب جميع الإداريين في المؤسسة على مختلف المستويات ، كما يشمل أيضاً جميع العناصر المؤثرة والفعالة في حركة العمل داخل المؤسسة.

- توفير الظروف المناسبة وذلك باختيار الزمان والمكان المناسبين وتهيئة ما يحتاج له البرنامج من أدوات ووسائل وأجهزة وغير ذلك مما يتطلبه التنفيذ الصحيح للبرنامج. (بستان، 1981: 14)
- **وتؤثر على فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية عدة عوامل منها:**
  - موقع الوظيفة التي يمارسها المتدرب.
  - بيئة وثقافة وطبيعة التنظيم.
  - الحوافز والخلفية الذاتية للمتدرب أو المتعلم.
  - الخبرات السابقة للمتدرب سواء ما ارتبط منها بالوظيفة أو بتجارب التعلم والتنمية السابقة
  - الرئيس المباشر للمتدرب ( أسلوبه القيادي وثقافته وإيمانه بالتدريب والتنمية ودرجة توفير للمعلومات ومستوى وجوده الأثر المرتد منه وقدرته على التوجيه والتحفيز .. )
  - المرعوسون الخاضعون لقيادة المتدرب ذاته ( تفاعلاتهم ومستوياتهم وطبيعة مهامهم ونوعية المشاكل الأساسية التي يعانون منها وسلوكياتهم و .... )
  - علاقة الزملاء والمتدرب ( طبيعة العلاقة الرسمية وغير الرسمية التي تربط فيما بينهم ودرجة الخبرات والمعلومات .. )
  - الاستقرار العائلي للمتدرب ( الإمكانيات المادية / حجم الأسرة ونوعية العلاقة الأسرية ومستوى ثقافة شريك الحياة)
  - لعلاقة فيما بين أساليب التعليم والتدريب والأهداف المطلوب تحقيقها .
  - جودة ومستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب .
  - الوعي بأهمية العمليات التعليمية والتدريبية. ( الفضلي، 1991: 653).
- **ويشتمل برنامج التدريب والتنمية الإدارية على ثمان مراحل أساسية هي:**
  - الإحساس بوجود حاجة إلى إتباع سبيل ما لتطوير أو تدعيم أو تغيير الوضع الحالي بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية للتنظيم وبما يتفق مع عامل الزمن.
  - تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات والتنظيم.
  - تصميم البرنامج التدريبي؛ أي إعداد وتجهيز وصياغة كافة مكونات البرنامج التدريبي وفقاً للمتطلبات والاحتياجات التدريبية.
  - التزام الإدارة العليا بدعم ومساندة البرنامج التدريبي.
  - تنفيذ البرنامج التدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجها ، أثناء الوظيفة أو خارج الوظيفة حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على التأكد من جودة أداء وتجانس كافة المتغيرات الخادمة للبرنامج كالمدرّب والتجهيزات والقاعات والخدمات المساعدة وتجاوب المتدرب

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

- تطبيق النتائج المكتسبة .
- تقييم النتائج الفعلية باستخدام مجموعة من المقاييس والمعايير اللازمة للتأكد من مستوى ودرجة وجودة القائد الفعلي على الاستثمار في البرنامج التدريبي .
- التعديل والانطلاق .

• مما سبق يتضح لنا أن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ركنٌ هامٌ في برنامج التدريب والتنمية الإدارية ، لذلك سنتحدث بشيء من التفصيل عن المقصود بالاحتياجات التدريبية ومؤشرات اكتشافها ثم كيفية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

### الاحتياجات التدريبية:

• تعرّف الحاجة التدريبية بأنها الفرق أو المسافة بين حقيقة أو واقع المتعلمين أو المتدربين أو العاملين الحالي ، وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقعة أن يكون عليه هؤلاء في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، فمقارنة واقع الأداء المتوقع أو المنشود تبرز الحاجة إلى التعليم أو التدريب.(بليس،1989: 17)

وعلى هذا يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية : احتياجات إنجاز العمل – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي.(القبان،1983: 102)

• وهناك مؤشرات وطرق كثيرة يمكن بواسطتها اكتشاف الاحتياجات التدريبية منها:

- 1- ما يتعلق بمشكلات المنظمة ومشكلات الإنتاج مثل:  
انخفاض الإنتاج ، ارتفاع التكاليف ، كثرة الشكاوى ، ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة ، ارتفاع نسبة الغياب ، ارتفاع نسبة ترك العمل .
  - 2- تحليل الوظيفة والموظفين : التحليل الوظيفي ، تقويم الموظفين ، الاختبارات .
  - 3- جمع آراء الإدارة والموظفين عن طريق : المقابلات ، الاستبيانات .
  - 4- التنبؤ بمشكلات المستقبل من خلال مقارنة الاحتياجات الحالية باحتياجات المستقبل .
- وتتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن أكثر هذه الفرق شيوعاً واستخداماً:
- الملاحظة – قوائم الاستقصاء – استشارة الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة – الوسائل والمطبوعات كالمجلات المهنية والنشرات القانونية – المقابلات الشخصية – المناقشات الجماعية – الاختبارات – السجلات والتقارير – عينات العمل.(توفيق،1994: 120)

• وتمر عملية تحديد الحاجات التدريبية بعدة خطوات هي:

1- تحديد وقياس نواحي القصور في الأداء الحالي (الفردى أو الجماعى) أو الخلل الإدارى والتنظيمى بالمنشأة بوجه عام .

2- تصنيف هذه المشكلات بحسب المستوى (على مستوى الفرد ، أو على مستوى الوظيفة، أو على مستوى المنشأة ، أو على مستوى السياسة العامة) .

3- تصنيف المشكلات بحسب مصدرها ، بمعنى تحديد السبب وراء ظهور أو وجود هذه المشكلات لمعرفة المجال المطلوب تطويره أو تحسينه ( إما بسبب نقص المهارة ، أو نقص الدافع ، أو بسبب عوامل بيئية ) .

4- تصنيف المواقف بحسب مخاطرة المتوقع من عائد التدريب ، أى مدى الخطورة فى اعتماد التدريب كوسيلة فعالة لعلاج المشكلة محل الدراسة أو البحث ، فإذا كانت المشكلة على مستوى الفرد وبسبب نقص المهارة فإن علاجها بالتدريب يكون هو العلاج الأمثل ، فى حين أن المشكلة إذا كانت على مستوى السياسة العامة وبسبب عوامل بيئية فإن علاجها بالتدريب يكون من الصعوبة بمكان .

5- تصنيف المواقف بحسب احتمالية لتغيير فى العناصر المكونة للموقف ، فمثلاً أ- بالنسبة للأفراد:

— مدى احتمال استمرار توفير المدربين اللازمين للعملية التدريبية.

— مدى احتمال استمرار الأفراد فى نفس وظائفهم بعد التدريب.

— مدى احتمال استمرار الأفراد فى التدريب.

— مدى احتمال استمرار الأفراد فى نفس وظائفهم بعد التدريب.

ب- بالنسبة للموارد:

1- مدى احتمال استمرار توفر التسهيلات التدريبية اللازمة لاستمرار التدريب.

ج- بالنسبة للأهداف:

1- مدى احتمال استمرارية الأهداف الحالية لتنمية وتطوير الموارد البشرية دون تغيير حتى فى حالة تغيير الإدارة أو واضعى السياسة.

2- مدى احتمال استمرار الدعم الحالى للعملية التدريبية حتى فى حالة تغيير القائمين على النشاط التدريبى.

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

د - بالنسبة للإطار المؤسس:

[1] مدى احتمال ظهور نزاعات بين المؤسسات العاملة في نفس المجال وتأثير ذلك على تضارب الجهود التدريبية وتشتتها.

[2] مدى تأثير خطة التدريب المركزية بالتغيير الذي قد يحدث في القيادات السياسية أو في الاتجاهات الرئيسية على مستوى الدولة ككل.

[3] تصنيف المواقف بحسب الإطار الزمني ، وكلما اتسعت الفجوة بين توقيت الحاجة التدريبية وتوقيت ظهور العائد من التدريب ازدادت احتمالات عدم الربط بين العملية التدريبية وبين الآمال المعقودة عليه لتطوير الأداء

[4] وتتضمن هذه الخطوة:

أ- تحديد ماهية الوحدات أو المجالات الوظيفية والتنظيمية التي سوف تستفيد من التدريب

ب- تحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم عدد المرات أو الأسابيع التدريبية التي يتم تدريبهم خلالها.

ج- تحديد المعلومات ومجالات الخبرة والمهارات والمعارف اللازم إكسابها للمتدربين.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

وينص على ما البرنامج التدريبي المقترح لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية؟ ولإجابة على هذا التساؤل تم إعداد خطة برنامج تدريبي مقترح لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية وكانت:

[1] تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية الفلسطينية وتشمل:

- المجالات التي ترغب الجامعات تدريب القيادات الجامعية عليها لسد العجز في هذه القيادات أو لرفع كفاءاتهم.

- مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات القيادات الجامعية بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

- المعلومات والمهارات والاتجاهات والقدرات المرغوب في تميمتها وتغييرها أو تعديلها لمواجهة التغييرات والتطورات التنظيمية والتكنولوجية والإنسانية على مستوى الجامعة. (شيبان، 1990: 50)

[2] تحديد أهداف البرنامج التدريبي للقيادات الجامعية الفلسطينية:

يمكن تصنيف هذه الأهداف بحسب بعض الاعتبارات:

- فبحسب الجهة المستفيدة هناك أهداف المؤسسة (الجامعة) ، وأهداف الموظف القائد الجامعي ، وأهداف الوظيفة ، وأهداف الجمهور.

أ.د. فؤاد العاجز

- وبحسب حجم الأهداف : هناك أهداف عامة تجسد غالباً مهمات التدريب وأهداف سلوكية نهائية تجسد التصرفات الوظيفية لمهمات التدريب ، وأهداف سلوكية مرحلية تجسد السلوكيات الفرعية للتصرفات الوظيفية.
- وبحسب الطبيعة التنفيذية السلوكيات هذه الأهداف : هناك أهداف عملية ، وأهداف كتابية، وأهداف شفوية.
- وبحسب مجالها السلوكي الإنساني : هناك أهداف إدراكية ، وأهداف عاطفية (وجدانية) وأهداف نفسحركية.(حمدان،1991: 108).

### [3] تحديد مستوى البرنامج التدريبي للقيادات الجامعية الفلسطينية

حيث يشتمل المحتوى على ما يلي:

- المعارف : حقائق ، مفاهيم ، مبادئ .
  - العادات : وهي ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين في حالة توفر ظروف معينة.
  - المهارات : وهي سلوكيات تتطلب درجة من السهولة في أداء العمل.
  - الضوابط الانفعالية : اتجاهات ، مُثُل ، قيم ، ميول ... الخ .
- ويتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي بإتباع الخطوات التالية:
- 1- تحديد إطار لرؤوس الموضوعات في ضوء الأهداف السلوكية مع تضمين هذا الإطار كل المعارف والمهارات والمهارات ذات العلاقة.
  - 2- عرض هذا الإطار على الخبراء والمختصين لمراجعته والتأكد من تكامله ودقته.
  - 3- إجراء التعديلات اللازمة طبقاً لرأي الخبراء.
  - 4- إعداد إطار تفصيلي لكل إطار من إطارات رؤوس الموضوعات.
  - 5- حذف أي تكرار غير ضروري من النقاط التفصيلية التي سيتم تدريسها.
  - 6- عرض الإطار التفصيلي على الخبراء للمراجعة النهائية.
  - 7- تعديل الإطار التفصيلي بما يتمشى مع رأي المراجعين.
- ويمكن ترتيب تسلسل الوحدات التدريبية إما سيكولوجياً أو بحسب تسلسل أداء الوظيفة أو منطقياً أو بحسب المشكلات المطلوب التركيز عليها.(توفيق،1994: 290)

### [4] تصميم الفعاليات والأنشطة التدريبية :

تصميم الأنشطة التدريبية لبرنامج تدريب القيادات الجامعية يجب مراعاة أن تشمل أنشطة تعلم فردية وأنشطة تعلم جماعية:



## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

- فمن أنشطة التعلم الفردية : الاستفسار من مجموعة عن موضوع جديد ، قراءة كتاب ، مقابلات شخصية مع الآخرين ، بدء شيء جديد ، مراجعة المستندات والوثائق ، اكتشاف مشكلة ، أداء عملة جديد ، ملاحظة الآخرين ، بحث في موضوع معين.
- ومن أنشطة التعلم الجماعية : مناقشة الخبراء ، دراسة الحالات ، الحل التتابعي للمشاكل، تمرير البريد الوارد ، تمثيل الأدوار ، المحاكاة.

### [5] اختيار الطرق والأساليب التدريبية

لا يوجد طريقة واحدة تصلح لتدريب القيادات الجامعية ، بل هناك طرق عديدة لذلك ، ولكن يجب اختيار الطريقة المناسبة في ضوء عدة معايير مثل : خلفيات المتدربين المعرفية والوظيفية، وأعمارهم وثقافتهم الاجتماعية الخاصة وعددهم وطبيعة مهمة التدريب والوقت المتوفر للتدريب والميزانية المتوفرة للتدريب .

### ومن الطرق التدريبية التي يمكن استخدامها لتدريب القيادات الجامعية:

#### أ- طرق التدريب بحسب الصيغة التنفيذية:

- 1- طرق شفوية مثل الأسئلة المحاضرة.
- 2- طرق كتابية مثل التمارين والمشاريع والتدريب المبرمج.
- 3- طرق عملية كالتطبيقات والشروح العملية.

#### ب- طرق التدريب بحسب دورها التدريبي :

- 1- طرق تخطيطية مثل طريقة دلفي والحوادث الطارئة، ودراسة الحالة ودراسة القرارات.
- 2- طرق تطويرية للمهارات التدريبية مثل المحاضرة والتدريب بالوظيفة والتدريب المبرمج والتمهن والشرح العملي والتدريب المصغر.

#### ج- طرق التدريب بحسب عدد المتدربين:

- 1- طرق فردية.
- 2- طرق مجموعات صغيرة.
- 3- طرق مجموعات كبيرة.

#### د- طرق التدريب بحسب موقعها من المؤسسة:

- 1- طرق داخل المؤسسة.
- 2- طرق خارج المؤسسة

### [6] اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب

لكي يكون تدريب القيادات الجامعية فعالاً لابد من استخدام التقنيات التربوية المناسبة مثل: المختبرات والمعامل والمراسم الصور والرسوم التوضيحية والخرائط وأفلام الصور المتحركة

## أ.د. فؤاد العاجز

والفيديو والتلفزيون التعليمي والمرئيات الثابتة والكمبيوتر والبرامج الالكترونية والمواد المطبوعة.

ولكن عند اختيار الوسيلة أو تكنولوجيا التدريب يجب مراعاة عدة معايير مثل : الوقت المناسب للتدريب ، وامتلاك الوسيلة لخصائص فنية مثل: الضوء والصوت المناسبين ، وتمثيل محتوى الوسيلة لطبيعة موضوع التدريب ، وتكاليفها المعتدلة ، وتوفرها في الوقت المقرر للتدريب ، وإمكانية استعمالها في القاعة التدريبية.

### [7] اختيار الطاقم التدريبي :

يشمل الطاقم التدريبي اللازم لتدريب القيادات الجامعية:

المدرسين والخبراء (أو المستشارين) والفنيين والإداريين.

والخبراء أو المستشارون هم أفراد مختصون من خارج الهيئة للقيام بأعمال تدريبية فعلية حين وجود نقص نوعي أو كمي في أعمال التدريب أو للمساعدة في مهام تخطيطية، وينتهي دورهم بانتهاء العمل.

أما فنيو التدريب فهم الأفراد المشاركون في تشغيل عمليات ومسئوليات التدريب الإداريون فهم كل الأفراد العاملين في تنفيذ البرنامج التدريبي من غير المدرسين والخبراء والفنيين ، مثل: المدير العام للتدريب ، ومنسق البرامج وموظف الخدمات وعند تحديد طاقم التدريب بحيث ألا يكون العدد زائداً عن الحاجة أو ينقص عنها ، ويتم تحديد هذا العدد في ضوء عدة معايير مثل: تنوع المواد أو المهارات المتخصصة لبرنامج التدريب وعدد المتدربين وقدرات المؤسسة التمويلية وتنوع مواقع التدريب وأهلية المدرسين وكفايتهم للقيام بمسئوليات التدريب.

### [8] تحديد الجدول الزمني للتدريب :

لابد من تحديد جدول زمني للتدريب يشمل الجدول الزمني: المهمة - التصرفات الوظيفية الرئيسة - أسماء المدرسين - مواقع التدريب - المواعيد الزمنية التي ستحدث فيها أنواع التدريب المقررة بالإضافة إلى مواعيد الاجتماعات والأنشطة التدريبية المقررة - وما سيقوم المتدربون بتحصيله، والمدرسون، ويجب مراعاة ما يلي عند تصميم الجدول الزمني:

1- الوضوح واللغة المفهومة من المتدربين.

2- حسن التصميم والإخراج لمكونات الجدول الزمني وشكله.

3- محاولة تصميم الجدول الزمني في نشرة من صفحة واحدة.

### [9] تحديد مصادر الدعم اللازمة:

لا شك أن كل خطة تحتاج إلى أهداف ووسائل وأساليب وأنشطة ومن مقومات نجاح الخطة دراسة مصادر الدعم اللازمة حتى تتحقق الخطة وتتجز الأهداف ، وهي مصادر قد تكون مالية

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

أو بشرية ، فالمصادر المالية محلية كانت أم خارجية شرط رئيسي لنجاح الخطة وتنفيذها ، وإذا افتقد هذا العنصر فشلت الخطة وباعت الأهداف بالفشل الذريع وكذلك مصادر الدعم البشري المحلي بالتعاون مع المؤسسات والوزارات الأخرى أو مع جامعات ودول خارجية محلية كانت أم أجنبية.

### [10] تقييم البرنامج التدريبي:

لابد من القيام بتقييم البرنامج التدريبي حتى يتم تحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها أم لا ، ويجب أن يكون التقييم مرحلياً وختامياً ومستمرأ حتى يمكن تعديل المسار أولاً بأول كلما اقتضت المصلحة ذلك.

وفي الفكر الإداري توجد أربعة مداخل لتقييم البرامج التدريبية:

أ- مدخل كيرك باتريك (1959م) وهو أكثرها شيوعاً ويشمل:

- رد الفعل: هل سعد المشاركون بالبرنامج التدريبي ؟
- التعلم : هل تعلم المشاركون من البرنامج ؟
- السلوك: هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه ؟
- النتائج : هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم ؟

ب-مدخل باركر (1973م) حيث قسّم التقييم إلى أربعة أنواع رئيسة هي:

أداء الوظيفة - أداء الجماعة - رضا المشارك ( المتدرب) - المعلومات التي حصل عليها المشارك.

ج-مدخل AT&T (1979) حيث تم تحديد أربعة مستويات للتقييم هي:

مخرجات تتعلق بردود الأفعال - مخرجات تتعلق بالقدرة - مخرجات تتعلق بالتطبيق-

مخرجات تتعلق بالقيمة.

د- مدخل كيرو (1970م) ويضم أربعة مستويات للتقييم هي:

تقييم السياق - تقييم المدخل - تقييم رد الفعل - تقييم المخرج.

وهناك عدة إجراءات يمكن استخدامها في تقييم التدريب منها:

1- التقارير والمشاريع والبحوث.

2- إجراءات فردية معيارية مثل : التدريب بالأهداف ، مراجعة أو تدقيق الإنجاز ، التقييم الخاص ، المقابلات.

3- إجراءات معيارية مقارنة مثل التدرج المباشر لإنجاز المتدربين ، والمقارنة الثنائية (موظف مع موظف).

4- إجراءات معيارية مطلقة مثل : أسلوب المواقف الطارئة.

أ.د. فؤاد العاجز

5- إجراءات معيارية إحصائية مثل القوائم المسحية السلوكية.

6- اختبارات الإنجاز .

7- الاختبارات الشفوية.(حمدان،1991: 199).

#### التوصيات:

في ضوء ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

- [1] أن تولي وزارة التعليم العالي الفلسطينية اهتماماً خاصاً بتنمية وتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية بكل الوسائل الممكنة ومن بينها تبني برامج تدريبية لهم تلبي حاجاتهم التدريبية، وتلبي طموحات الشعب الفلسطيني في المجال العلمي وذلك ضمن الإمكانيات المتوفرة.
- [2] إجراء دراسة مسحية لتحديد الحاجات التدريبية للقيادات الجامعية الفلسطينية بصورة دقيقة، ثم تصنيف هذه القيادات بحسب طبيعة حاجاتهم التدريبية ، وبالتالي بناء برامج تدريبية لكل فئة تتناسب وحاجاتهم التدريبية على مستوى الجامعات ككل.
- [3] أن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتوفير الدعم المالي المناسب لتنفيذ هذه البرامج التدريبية .
- [4] إرسال البعثات من القيادات الجامعية الفلسطينية إلى الخارج لتلقي الدورات التدريبية المناسبة في الدول المتقدمة.
- [5] استخدام مدربين مهرة من ذوي الخبرة في تدريب القيادات الجامعية لإمكانية الاستفادة من خبراتهم في تدريب بعض القيادات الجامعية الفلسطينية.
- [6] توفير الكتب والمراجع الخاصة بتدريب القادة والإداريين في المكتبات الجامعية وذلك للاستفادة منها في هذا المجال.
- [7] العمل على إيجاد فريق وطني من المدربين المتخصصين في تدريب القيادات الجامعية بكل الوسائل الممكنة ، تكون مهمته العمل على إعداد وتدريب القادة الجامعيين.
- [8] تبادل الكفاءات المتخصصة في مجال التدريب بين إدارات الجامعات الفلسطينية لتبادل الخبرات.

## تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية

### المراجع

- 1- أبو عمارة، محمد علي، سبل تطوير إدارة التعليم العالي في فلسطين لتتناسب التحديات ، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان التربية في فلسطين وتحديات المستقبل، 25-26 فبراير 1998م، بحوث مختارة ، منشورات كلية التربية الحكومية بغزة، فلسطين.
- 2- بستان ، أحمد : تدريب القيادات التربوية " بحث مقدم إلى " الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي المنعقدة بالكويت في الفترة من 10-13/5/1981م.
- 3- بلقيس ، أحمد: " تحديد الحاجات التدريبية ودور القائد التربوي " التعيين الدارسي 55/26 معهد التربية/ الانروا 1989م.
- 4- توفيق ، عبد الرحمن : " العملية التدريبية " موسوعة التدريب - الجزء الثاني - القاهرة - 1994م.
- 5- ثابت، أحمد: أسس التدريب ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1997.
- 6- الحديدي، سعود بن حامد عبد الله: أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية-جامعة أم القرى، 2008م.
- 7- حربي، منير عبد الله: رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين (أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة) مجلة التربية المعاصرة ، ع 51، القاهرة ، ص ص 55 - 115.
- 8- حمدان ، محمد زياد: " تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة " دار التربية الحديثة - عمان - 1991 م .
- 9- الدوري، حسين: إعداد وتدريب القوى البشرية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998، ص ص 43- 44.
- 10- سيسالم، مازن، وآخرون : "مجموعة القوانين الفلسطينية"، قانون المعارف والأنظمة الصادرة بمقتضاه والقوانين والقرارات المتعلقة به وفقاً لآخر التعديلات التي طرأت عليه، الجزء 28، غزة، 1991.
- 11- شيبان ، أمة اللطيف بنت شرف : " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية " الجهاز الحكومي بسلطة عُمان (سلسلة البحوث الإدارية) - البحث الثاني معهد الإدارة العامة - مسقط - 1990م.
- 12- صبح، فتحي أحمد : إدارة التعليم العالي بالضفة الغربية وقطاع غزة، رسالة دكتوراه (منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- 13- عبد الحميد، جمال: بعض مشكلات تدريب القيادات ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الزقازيق، 1998.

- 14- عبد النبي، سعاد وآخرون (1998) " تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة "المؤتمر القومي السنوي الخامس لمركز تطوير التعليم الجامعي تقييم الأداء الجامعي، 8- 10 ديسمبر، جامعة عين شمس.
- 15- العريفي، نجية (1996) بعنوان ( بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية العراق.
- 16- عليمت، صالح ناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات، ط1، دار الشروق-عمان 2004.
- 17- الفضلي، فضل صباح:" مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية " مجلة الإدارة العامة – العدد الرابع – المجلد 34 مارس 1991.
- 18- القبلان : يوسف محمد : "تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية " مجلة " الإدارة العامة" العدد 38 يولييه 1983م.
- 19- القبلان، يوسف محمد: أسس التدريب الإداري وتطبيقاته على المملكة العربية السعودية، عالم الكتب الرياض، 1995.
- 20- مجلس التعليم العالي، مجموعة الأنظمة والتعليمات الأكاديمية، منشورات اللجنة التنفيذية لمجلس التعليم العالي، مطبعة الشرق، القدس (1981).
- 21- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : إعداد وتدريب القادة ، القاهرة، 1993.
- 22- مطاوع، إبراهيم: الأصول الإدارية للتربية ، دار الشروق، جدة ، 1995.
- 23- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي، إدارة التربية، تونس، 1999، ص ص 32-35.
- 24- الهندي، وحيد بن أحمد: "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية " مجلة " الإدارة العامة " العدد 79 يوليو 1993م.
- 25- ياغي، محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، الرياض، 2201.
- 26- يوسف، عبد القادر: دراسات في إعداد وتدريب العاملين ، مطبعة ذات السلاسل ، الكويت 1998.