



استخدام تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع الخطة الاستراتيجية للتطوير الأكاديمي والإداري لمنسوبي كليات  
القصيم في ضوء حوكمة التعليم وفق رؤية المملكة 2030

د. هيام نصر الدين

د. خالد عليثة الجهني

أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد

عميد كلية طب الأسنان- مدير مركز التطوير

-كليات القصيم الأهلية

الأكاديمي والإداري بكليات القصيم الأهلية.

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استخدام تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي كليات القصيم الأهلية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات والموظفين والموظفات، لبناء الخطة الاستراتيجية للتطوير الأكاديمي والإداري بالكليات تحقيقاً لأهداف رؤية المملكة 2030، وذلك عن طريق استبيان تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، الأول استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والثاني تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات، والثالث تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات، وصُنِفَ كل استبيان إلى عدة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس هو برنامج (تخطيط الدروس في ضوء نواتج التعلم المستهدفة)، وأن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاجها الطلاب والطالبات كان برنامجي (الإيجابية في العمل والحياة) و (مهارات الاتصال)، وكذلك أظهرت النتائج أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون والموظفات كانت البرامج التالية: (كيف أطور ذاتي؟) (المهارات اللغوية) (أساسيات اللغة الإنجليزية) (مفاهيم الجودة الشاملة).

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية - التطوير الأكاديمي - التطوير الإداري - الخطة الاستراتيجية

**Abstract:**

The current study aimed at using the identification of the training needs of the employees of the Qassim Private Colleges from faculty members, students, employees in constructing the strategic plan for the academic and administrative development of the colleges in order to achieve the goals of the 2030 vision of the Kingdom. The questionnaires were divided into three parts: Training needs for faculty members, the second to identify the training needs of male and female students, and the third to determine the training needs of administration staff. Each questionnaire was classified into several fields. The training programs needed by the faculty are the program (lesson planning in light of targeted learning outcomes), and the most training programs needed by students were program (positive at work and life) and (communication skills), and the results showed that the most training programs that administration staff needed the following programs: (How do I develop myself?) (Language skills) (Essentials of English) (Concepts of total Quality).

**Keywords:** Training needs – Academic development – Administrative development – Strategic plan



## مقدمة:

تشهد المملكة تطورات متعاقبة في كافة المجالات، ولا سيما في مجال التعليم، كما تطمح إلى مزيد من التقدم من خلال تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي يعد التعليم أحد ركائزها، حيث إن قطاع التعليم من القطاعات الحيوية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع، وله صلة وطيدة بدفع عجلة الاقتصاد الوطني، كما يسهم التعليم في تحويل الاقتصاد من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، إلى اقتصاد يعتمد على المهارة العالية والطاقات البشرية المبدعة والمنتجة، وقد وضعت رؤية 2030 إطاراً عاماً لحوكمة القطاعات المختلفة، لضمان رفع كفاءة العمل بما يُمكن من المتابعة الفاعلة، والحوكمة في مجال التعليم لا تكون على نظام الإدارة والتنظيم الإداري فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بطريقة التخطيط الاستراتيجي لصياغة السياسات وتحديد الأساسيات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ومعرفة تنفيذها، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المؤسسات التعليمية بمثابة المؤشر الذي يوجه تطوير الأداء نحو الاتجاه الصحيح، بحيث يمكن تحقيق الكفاءة وحسن الأداء لمنسوبي المؤسسة التربوية والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم وتوجيه تفكيرهم وعقائدهم بما يتفق واتجاهات المجتمع واحتياجاته التربوية، وكذلك الاحتياجات الشخصية لمنسوبي المؤسسة لرفع مهاراتهم وكفاءتهم، وقد شدد الكثير من التربويين على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين سواء كانوا مديرين أو معلمين أو طلاباً أو موظفين، لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بمدى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها، كما أن أي برنامج لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات لا يعتبر مؤثراً في المتدربين ومتناسباً مع تخصصاتهم، وكذلك تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من ضرورة تخطيط التدريب وتنظيمه لأن إجراء التدريب دون تخطيط يجعله غير مجدٍ وهدر للوقت والجهد والمال حيث يصعب صياغة أهداف التدريب وقياس العائد منه دون تحديد للاحتياجات التي هي الخطوة الرئيسية في تخطيط وتنظيم التدريب، أو أي برنامج تطويري/تدريبي.

والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء واجبات وظيفته بكفاءة أعلى، وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وتعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد<sup>(1)</sup>، وتتنوع المصادر التي يمكن أن يتم استخلاص الاحتياجات التدريبية منها، وذكر معهد الإدارة العامة، 1417 هـ<sup>(2)</sup> بعض هذه المصادر وهي: تحليل الوثائق والمستندات كبطاقات التوصيف الوظيفي والتقارير، وتقييم الأداء، وتحليل الوظائف. والبيانات المالية، وكذلك الاستبيان، والمقابلة، وملاحظة السلوك، وسياسة المنشأة والنظم واللوائح والقوانين التي تحكمها، والتغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة التي تتطلب تفاعل المنشأة معها، ومتطلبات تغيير نظام العمل وظروفه، الأهداف المطلوب تحقيقها، خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة، ارتفاع التكاليف والمصروفات، الاختبارات.

ويسهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق عدة أمور ذكرها المركز القومي للدراسات القضائية، 2016<sup>(3)</sup> منها: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم، وكذلك يجب تقييم برامج التدريب، وذلك لتحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ أن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كمّاً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية، بالإضافة إلى أنه يساعد في تشخيص المشكلة وحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها، ويسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب، إضافة إلى ذلك فإن



المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

وهذا يقودنا إلى البحث عن الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، فمسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في المقام الاول على مركز التطوير والتدريب، فهي الجهة التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى برامج تدريبية، بالرغم من ذلك فان للإدارة العليا والرؤساء المباشرين والمدربين والموظفين أنفسهم دورًا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تمامًا عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكيد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه (4).

وذكر توفيق، 2006 (5) أن هناك مناهج علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية منها:

#### أولاً: المنهج التقليدي:

ويشمل هذا المنهج العديد من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ولكنه يركز على أربعة أساليب كما يلي:

الأسلوب الأول: يعتمد على مسح الاحتياجات التدريبية ويعتبر مدخلاً لتحديد المعرفة والمهارة ولا يرتبط بالأداء الفعلي للفرد، والأسلوب الثاني: يركز على دراسة المقدرة والكفاءة وتحديد المقدرة، ولا يربط هذا الأسلوب بين الأداء والتدريب، والأسلوب الثالث: يركز على تحليل المهمة ويهتم بمخرج المهمة، وأخيراً مدخل تحليل الأداء ويركز على مخرجات الوظيفة ومخرجات العمل والمهارات التي يمكن إكسابها لكل وظيفة.

## ثانياً: المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات التدريبية:

ويهدف هذا المنهج إلى التفرقة بين المواقف التي يجدي فيها التدريب والمواقف التي لا يجدي فيها التدريب وبهذه الطريقة يتم ترشيد الجهود التدريبية. وبينما ذكر بروكس Brookes, 2001<sup>(6)</sup> طريقتين لتحليل الاحتياجات التدريبية الأولى: تحليل S.W.O.T لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. والثانية: أسلوب تحليل البيانات الداخلية والذي يشمل خطة العمل، ومخزون القوى العاملة، ومؤشرات الغياب، والحوادث، والإنتاجية والانضباط، والشكاوى، والمرض، ومسح الاتجاهات، ومعلومات التسويق، والإنتاج، والمعلومات المالية، واستشارة المديرين والمشرفين حول التغييرات في النظم والإجراءات.

ومن الدراسات السابقة التي اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية دراسة الجبر، 1411هـ<sup>(7)</sup> والتي استهدفت الكشف عن سلبيات الأسلوب المتبع حالياً في تحديد الاحتياجات التدريبية من الناحية التنظيمية وتحقيق مبدأ الشمولية، وكذلك وضع نموذج جديد لتحديد الاحتياجات يراعى فيه أن تتوفر الأسس والقواعد الفنية الواجب توفرها في عملية حصر الاحتياجات، ومن نتائج هذه الدراسة: أن القائمين على التدريب يرون ضرورة أن تتم عملية تحديد الاحتياجات بصورة تعاونيه تشترك فيها جميع الفئات المعنية بالتدريب، وأن تحدد موضوعات البرامج التدريبية، ووقتها ومكانها والمدة الزمنية ليتيح ذلك لجميع الأطراف المعنية الاستعداد واتخاذ التدابير اللازمة لنجاح البرامج.

وأجرت الأزهرى، 1993<sup>(8)</sup> دراسة بعنوان: تقويم برامج تدريب مديرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة، لتقويم برامج تدريب مديرات المدارس، وقد جاء من توصيات الدراسة ضرورة أن تشترك المتدربات والمدربات في التخطيط للدورات التدريبية، مع الأخذ برأيهن في تحديد الاحتياجات الفعلية كذلك إعطاء المدربات دوراً رئيساً في التأثير على مستوى النشاط التدريبي للمعلمات.

وفي دراسة الهندي، 1993<sup>(9)</sup> عن واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية والتي هدفت إلى التعرف على واقع ومشكلات التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة، وجاء في نتائج الدراسة أن 12 مؤسسة من المؤسسات العامة تمثل (35.5%) يمارس فيها مسؤول التدريب مهام تحديد الاحتياجات التدريبية، في حين يمارس الرئيس المباشر في 10 مؤسسات عامة تمثل (29.4%) مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقوم لجان في 7 مؤسسات عامة تمثل (20.6%) بتحديد هذه الاتجاهات بينما يقوم الموظف في 5 مؤسسات عامة تمثل (14.7%) بتحديدتها. وجاء من توصيات الدراسة: ضرورة إعطاء مسؤول التدريب في المؤسسات العامة دوراً أكبر لتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بالتعاون مع الموظف والرئيس المباشر.

وهدف دراسة روث Ruth, 1987<sup>(10)</sup> إلى إشراك كل من المدربين والإداريين والطلاب في وضع برنامج تدريبي في الرياضيات والاجتماعيات، وكان من نتائج الدراسة، أن المشروع كان له تأثير كبير على إثارة دوافع المعلمين، وأنه كلما كانت خطة التدريب تتخذ شكلاً جماعياً، وجواً ديمقراطياً لقيت تشجيعاً من قبل المدربين والمتدربين، كما أن المشروع أدى إلى تشجيع المناقشة بين أعضاء هيئة التدريس وتبادل الآراء بخصوص وضع خطة التدريب، وقام إريك Eric, 1988<sup>(11)</sup> بدراسة عن: سياسة تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج أثناء الخدمة التعليمية التربوية وبرامج الوسائل التعليمية وأكدت الدراسة أن اشتراك مديري المدارس والموجهين الفنيين ومسؤولي التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلم يساعد على وجود نوع من الاتصال المباشر بينهم، ويمكن على ضوءه تحديد طريقة تضمن هذه الاحتياجات فهو يرى أن اشتراك هذه الاطراف جميعاً ستقلل من الإهدار التربوي بكل أنواعه.

وقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتخطيط الاستراتيجي بحيث يمكن أن يساعد تطبيقه واستخدامه على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة، فالاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فاعلة كفاءة عالية،

وقد حدد ستينر Steiner, 1979<sup>(12)</sup> أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الأمور التالية: تغير اتجاه المؤسسة التعليمية والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة، تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة، تطوير عملية الاتصال والرقابة على العمليات اليومية، والاهتمام بالممارسات المستمرة، وتدريب الرؤساء، وتنحية ذوي الأداء المتدني.

ويعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الإدارية، وتتلخص أهميته في النقاط الآتية: المساعدة في المحافظة على رأس المال، والحرص على توفير التحديثات الدائمة، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح، والمساهمة في تحديد إطارٍ زمنيٍّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطة، والمشاركة في تحويل الأعمال المُخطَّط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق النتائج المقبولة، وصناعة الخدمات والوسائل الماليّة التي تراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظلّ المناخ الاقتصادي<sup>(13)</sup>.

ويَعتمد تطبيق الخطة الاستراتيجية في أي بيئة عمل على وجود العديد من الأسباب التي تدعم دورها منها: صياغة فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل، مما يساهم في توفير الفرص المناسبة للتأثير على نطاقه، أو اتخاذ مواقف مسبقة وقابلة للتطبيق، وتوفير إدراكٍ كاملٍ للحاجات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، والمساعدة على تحديد المهام العامة للمؤسسة والتركيز على نتائجها، ودعم الإدارة للاستمرارية في تحقيق القيادة الفاعلة لكافة مكونات المؤسسة عن طريق فرض السيطرة على العمل وتوقع مصيره في المستقبل، والمشاركة في وضع المعايير العامة، والبرامج المناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع مكونات نظام العمل<sup>(14)</sup>. وتحقق الخطة الاستراتيجية مجموعةً من الفوائد للأعمال، ومن أهمها: تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثم ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري، تطوير الشعور بفعالية استخدام الموارد المتاحة وجعلها من الأولويات الرئيسية، وتوفير قاعدة تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك، والاعتماد على



مجموعةٍ من المؤشرات التي تساعد على تقييم فاعلية العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقاتٍ معيّنة (15).

ويعتمد تنفيذ الخطة الاستراتيجية كذلك على الخطوات الآتية: تحديد الأشياء المهمة؛ أي التركيز على الأمور التي يجب الاعتماد عليها من أجل نجاح الخطة الاستراتيجية، ومعرفة ما يجب تحقيقه؛ أي وضع النقاط الأساسية ذات الأولوية المتوقع الوصول لها، وتحديد المسؤوليات؛ أي معالجة الاستراتيجيات بالاعتماد على وجود رأس مال بشري من الموظّفين (16).

وبالإشارة إلى مفهوم التطوير الأكاديمي فقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة حول هذا المفهوم، فقد أشار برندت Berendt, 1990 (17) أن المفهوم قد تحول من مفهوم قاصر على التدريس إلى مفهوم واسع يشمل مكونات عدة هي: المعرفة التي يحتاجها عضو هيئة التدريس، والإدارة، ومهارات وإجراءات تصميم وتطبيق البحوث، وخدمة المجتمع المحلي، وأشار بركات وآخرون (1996) (18) أنه ينبغي أن ينظر لتطوير عضو هيئة التدريس نظرة عامة تشمل: التدريب على أساليب التدريس الجامعي تدريباً نظرياً عملياً عند التحاقه بالتدريس الجامعي، وأساليب الإدارة الجامعية، والتدريب التخصصي، وإعادة التدريب، والمهارات البحثية، والتدريب على طرق تقديم الاستشارات المطلوبة منه.

ويحتل التطوير الأكاديمي والتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس مكانة مهمة في التنظيمات الجامعية للجامعات المتقدمة، ولعل السبب في ذلك هو الدور الذي يقوم به في تنمية الكفايات البشرية، وما يترتب على ذلك من تطوير لكافة مجالات العمل الجامعي وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإشباع الشخصي لعضو هيئة التدريس، حيث إن الشعور من قبل عضو هيئة التدريس بالحاجة إلى التنمية المهنية هو شعور صحيح يدل على حرصه لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب بما يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع بشكل عام، ويؤكد الخضير (1998) (19) على أنه في الوقت الحاضر حيث المتغيرات السريعة - التي تشهدها العديد من المهن فقد

لمست المؤسسات التربوية عامة والجامعات بصورة خاصة أهمية هذا الجانب من حيث الاهتمام بإعداد وتنمية عضو هيئة التدريس. كما إن الحاجة إلى تنمية عضو هيئة التدريس ضرورة قائمة وموجودة في جميع المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وفي مختلف البلدان، وبالتالي فإن مساعدة أستاذ الجامعة حديث التخرج وتزويده ببعض المهارات ذات العلاقة بتحسين الأداء التطبيقي في مجال التدريس أمر بالغ الأهمية، وعلى الجامعات أن تسعى لتحقيق ذلك بإنشاء المراكز المتخصصة لتحسين العملية التعليمية والتدريس وتنمية أعضاء هيئة التدريس، وبالإضافة إلى البرامج التي تتبناها الجامعات لتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس فلا بد من التركيز على الجهود الذاتية من قبل عضو هيئة التدريس ودعمها للارتقاء بنفسه والتجديد في مجال خدمته وتحسين أساليب أدائه بما يخدم العملية التعليمية. ويهدف التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس إلى تحقيق الأهداف المتنوعة والتي تشمل:

- تشجيع عضو هيئة التدريس على الجودة في الأداء، مما يزيد قدرته في تحقيق المعايير الوطنية في العملية التعليمية.
- تعميم مبادئ التعليم التعاوني والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة بين أعضاء هيئة التدريس، لتحقيق أهداف برامج التنمية المهنية.
- إشعار عضو هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، وتطوير شعوره بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وتحديد مدى قدرته على الوفاء بمسؤولياته في جو من الرضا والالتزام المهني.
- تنمية مهارات عضو هيئة التدريس في مجال تقويم الطلاب، والاعتماد على البدائل الفاعلة في ذلك.
- تنمية مهارات عضو هيئة التدريس في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وابتكار بدائل جديدة في التعلم<sup>(20)</sup>.
- رفع مستوى مهارات عضو هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي والإدارة وخدمة المجتمع.
- تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات العلمية الأخرى والتعرف على قدراتهم<sup>(21)</sup>.

- عمل تغييرات في أداء عضو هيئة التدريس تتفق مع متغيرات ومتطلبات العصر الحديث.
  - تزويد عضو هيئة التدريس بالخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي والمهني، وتنمية قدراته واستعداده للقيام بأدوار جديدة.
  - تنمية المهارات الإدارية لدى عضو هيئة التدريس كالعامل في فريق أو مهارات اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي والإداري.
  - إكساب عضو هيئة التدريس الاتجاهات والقيم الملائمة لطبيعة عمله وأدواره الآتية والمستقبلية (22).
- ويُعرف التطوير الإداري بأنه درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية، التي تجسم الجهاز الإداري من جهة مع التغيرات النوعية والكمية في السلع والخدمات العامة المطلوب من الجهاز الإداري إنتاجها وتوزيعها ضمن فترة زمنية محدودة (23).
- ويهدف التطوير الإداري إلى الاهتمام بالأمور التالية:
1. خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.
  2. خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
  3. العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
  4. تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.

5. تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناجمة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.
6. العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.
7. تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار الحلول من مجموعة البدائل المتوفرة.
8. بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
9. خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز وتحقيق فرص متكافئة (24).

#### مشكلة البحث:

بالرغم من اهتمام المؤسسات التربوية بالبرامج التدريبية لمنسوبيها إلا أننا نلاحظ ضعف تأثير هذه البرامج، وقلة الحضور فيها ويعود ذلك إلى عدم اهتمام تلك المؤسسات التربوية بالبحث عن الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية وكفاية البرامج التدريبية ويجعلها غير ذات جدوى، ويسبب هدرًا في الموارد المالية والبشرية، وضعفًا في مخرجات العملية التعليمية، من هنا نبغ ضرورة البحث عن الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الكليات قبل البدء في وضع الخطة الاستراتيجية للكليات، حتى يتم بناء الخطة بشكل صحيح.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يسهم استخدام تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع الخطة الاستراتيجية للتطوير الأكاديمي والإداري لمنسوبي كليات القصيم؟ وينبثق من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من الطلاب والطالبات؟
3. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من الموظفين والموظفات؟
4. ما أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر منسوبي كليات القصيم؟
5. ما أهم المقترحات التدريبية من منسوبي كليات القصيم؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

- تحديد الاحتياجات المعرفية والمهارية لمنسوبي الكليات من أجل تحقيق الأهداف التطويرية.
- تحديد الثغرات في توفير التدريبات اللازمة لمنسوبي الكليات.
- المساعدة في توجيه التدريبات نحو المجالات ذات الأولوية القصوى.
- تحديد الموارد اللازمة وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق المهمة التنظيمية، وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

**إجراءات البحث:** يسير البحث وفق الخطة الإجرائية التالية:

1. قراءة المصادر والأدبيات الخاصة بالاحتياجات التدريبية وخطط التطوير.
2. بناء أداة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتمثل في:
  - استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية وينقسم إلى ثلاث فئات:
  - استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات القصيم.
  - استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لطلاب وطالبات كليات القصيم.
  - استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وموظفات كليات القصيم.
3. بعد بناء الاستبيان يتم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين.

4. تعديل الاستبيان بناء على آراء المحكمين.
5. تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية.
6. تطبيق الاستبيان على منسوبي الكليات.
7. تجميع البيانات ورصد وتحليل النتائج.
8. مناقشة النتائج وتحديد التوصيات.

#### مصطلحات البحث:

الاحتياجات التدريبية: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (25).

الخطة الاستراتيجية: هي الوثيقة التي تلخص كيف يمكن أن تُحقق الأهداف التي يضعها طرف ما، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد، ووضع جداول توقيتات، وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق هذه الأهداف، أما الاستراتيجية فتعتبر آلية تحقيق الأهداف بعيدة المدى حيث تعتبر جوهر الإدارة الاستراتيجية التي انبثقت عنها ما يسمى بالخطة الاستراتيجية. التطوير الأكاديمي: مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب عضو هيئة التدريس مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدواره المهنية: التدريس، البحث، خدمة المجتمع، لرفع مستوى أدائه بما يمكنه من أداء أدواره بصورة جيدة (26).

التطوير الإداري: مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها (27).

## منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أفضل المناهج لحل مشكلة الدراسة، حيث يُستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتفسير والتصنيف واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة وتحليلها لإدراك طبيعتها وتحديد أفضل الحلول لها.

## أداة البحث والعينة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة في هذا البحث، وقد تم إعداد الاستبيان في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ومن خلال استطلاع رأي عدد من المحكمين المختصين في هذا المجال. ثم تم توزيعه إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من منسوبي كليات القصيم الأهلية، وذلك من أجل توفير الوقت والجهد.

وقسم الاستبيان إلى ثلاث فئات، والجدول التالي يوضح أسماء الاستبيانات وعدد أفراد العينة المشاركة وفئاتها كما يلي:

جدول (1): أسماء الاستبيانات وعدد أفراد العينة والفئة المشاركة

| الفئة المشاركة                      | عدد المشاركين | الاستبيان   |
|-------------------------------------|---------------|---|
| أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة | 15            | الاستبيان الأولى: استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة |
| الطلاب والطالبات                    | 15            | الاستبيان الثانية: استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات                  |
| الموظفون والموظفات                  | 7             | الاستبيان الثالثة: استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات                |

صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان أثناء إعداده على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مصداقية الاستبيان، وللتأكد من أن كل فقرة من فقرات الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناء على آرائهم، كما تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبيان عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك من أجل التحقق من أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وأنه يقيس ما وضع لأجله وصالح للتطبيق على عينة البحث، وفيما يلي جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات ارتباط ألفا كرونباخ.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات ارتباط ألفا كرونباخ

| الاستبيان  | المجال   | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|--|--|-------------|-------------------|
| تحديد الاحتياجات<br>التدريبية لأعضاء هيئة<br>التدريس | المجال الأول: استراتيجيات التدريس                    | 6           | 0.838             |
|  | المجال الثاني: الجودة والإدارة                       | 9           | 0.832             |
|  | المجال الثالث: دعم الطلاب                            | 8           | 0.84              |
|  | المجال الرابع: تكنولوجيا التعليم وبرامج الحاسب الآلي | 20          | 0.874             |
|  | المجال الخامس: تنمية المهارات الشخصية والبحثية       | 7           | 0.838             |
|  | المجال السادس: أساليب التقويم                        | 12          | 0.84              |
|  | <b>مجموع الفقرات</b>                                 | 62          | 0.844             |
| تحديد الاحتياجات<br>التدريبية للطلاب<br>والطالبات    | المجال الأول: المهارات الشخصية                       | 12          | 0.945             |
|  | المجال الثاني: الجودة                                | 4           | 0.838             |
|  | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي                    | 16          | 0.862             |
|  | <b>مجموع الفقرات</b>                                 | 32          | 0.882             |
| تحديد الاحتياجات<br>التدريبية للموظفين<br>والموظفات  | المجال الأول: المهارات الشخصية                       | 10          | 0.778             |
|  | المجال الثاني: الجودة                                | 4           | 0.888             |
|  | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي                    | 15          | 0.862             |
|  | <b>مجموع الفقرات</b>                                 | 29          | 0.843             |

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ في كل مجالات الاستبيان تتراوح ما بين 0.832 إلى 0.945 أي

أن هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومجالات الاستبيان.



## ثبات الاستبيان:

تم حساب تقدير ثبات الاستبيان على أفراد العينة وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم حساب درجة النصف الأول للمقياس وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك باستخدام معادلة سبيرمان براون، والجدول التالي يوضح ثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان براون.

جدول (3): ثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان براون

| معامل الارتباط (سبيرمان براون) | عدد الفقرات | المجال   | الاستبيان                                      |
|--------------------------------|-------------|--|--|
| 0.611                          | 6           | المجال الأول: استراتيجيات التدريس                    | تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس |
| 0.552                          | 9           | المجال الثاني: الجودة والإدارة                       |  |
| 0.476                          | 8           | المجال الثالث: دعم الطلاب                            |  |
| 0.471                          | 20          | المجال الرابع: تكنولوجيا التعليم وبرامج الحاسب الآلي |  |
| 0.463                          | 7           | المجال الخامس: تنمية المهارات الشخصية والبحثية       |  |
| 0.493                          | 12          | المجال السادس: أساليب التقويم                        |  |
| 0.552                          | 12          | المجال الأول: المهارات الشخصية                       | تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات    |
| 0.476                          | 4           | المجال الثاني: الجودة                                |  |
| 0.552                          | 16          | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي                    |  |
| 0.458                          | 10          | المجال الأول: المهارات الشخصية                       | تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات  |
| 0.577                          | 4           | المجال الثاني: الجودة                                |  |
| 0.542                          | 15          | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي                    |  |

من الجدول السابق يلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان براون في كل مجالات الاستبيان تراوح ما بين 0.458 إلى 0.611 وهذا المعاملات مقبولة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويدعو إلى الاطمئنان عند تطبيقه على عينة البحث.

تحليل الاستبيان وتفسير النتائج: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجة، والذي تم تحويله إلى الدرجات التالية حسب جدول رقم (4):

جدول (4): مقياس ليكرت الخماسي.

| الوزن  | قوي جداً | قوي | متوسط | ضعيف | ضعيف جداً |
|--------|----------|-----|-------|------|-----------|
| الدرجة | 5        | 4   | 3     | 2    | 1         |

وقد تم تحويل هذا المقياس باستخدام المتوسط المرجح إلى متغير فترة (Interval) كالتالي:

جدول (5): تحويل مقياس ليكرت باستخدام المتوسط المرجح إلى متغير فترة (Interval)

| المتوسط المرجح   | مستوى القياس |
|------------------|--------------|
| من 4.21 الى 5.00 | قوي جداً     |
| من 3.41 الى 4.20 | قوي          |
| من 2.61 الى 3.40 | متوسط        |
| من 1.81 الى 2.60 | ضعيف         |
| من 1 الى 1.80    | ضعيف جداً    |

تحليل ومناقشة أسئلة البحث:

بعد تجميع النتائج، تم تحليلها من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والاتجاه العام

للفقرة، وترتيب الفقرات حسب النسب المئوية، وذلك لكل فقرة على حدة، ثم لكل مجال على حدة.

وللإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث، والذي نصه كالتالي:

1. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من أعضاء هيئة التدريس؟

بعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي على استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، فقد أظهرت

النتائج ما يلي:

جدول 1 نتائج استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس.

| المرتبة | الاتجاه العام | النسبة المئوية | انحراف معياري | متوسط حسابي | الفقرات  | رقم الفقرة | المجالات                          |
|---------|---------------|----------------|---------------|-------------|--|------------|-----------------------------------|
| 3       | قوي جدًا      | 92.8           | 0.64          | 4.64        | توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة والتعلم النشط                                  | 1          | المجال الأول: استراتيجيات التدريس |
| 1       | قوي جدًا      | 96.4           | 0.39          | 4.82        | تخطيط الدرس في ضوء نواتج التعلم المستهدفة  | 2          |                                   |
| 4       | قوي جدًا      | 91             | 0.78          | 4.55        | توظيف أساليب التدريس في تحسين الأداء في مستويات التفكير العليا كالتطبيق والتقويم | 3          |                                   |
| 3       | قوي جدًا      | 92.8           | 0.48          | 4.64        | الذكاء العاطفي (التعامل مع الأنماط المختلفة من الطلاب)                           | 4          |                                   |
| 3       | قوي جدًا      | 92.8           | 0.64          | 4.64        | الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية.  | 5          |                                   |
| 2       | قوي جدًا      | 94.6           | 0.45          | 4.73        | الأهداف التعليمية  | 6          |                                   |
|         | قوي جدًا      | <b>93.4</b>    | <b>0.59</b>   | <b>4.67</b> | <b>مجموع المجال الأول</b>  |            |                                   |
| 2       | قوي جدًا      | 94.6           | 0.45          | 4.73        | معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية                                     | 1          | المجال الثاني: الجودة والإدارة    |
| 3       | قوي جدًا      | 92.8           | 0.64          | 4.64        | كيفية إعداد توصيف المقرر   | 2          |                                   |
| 8       | قوي جدًا      | 85.4           | 0.96          | 4.27        | التخطيط الاستراتيجي  | 3          |                                   |



| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات   | رقم<br>الفقرة | المجالات |                                    |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|---|---------------|----------|------------------------------------|
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | فنيات الإدارة التعليمية   | 4             |          |                                    |
| 10              | قوي              | 81.8              | 1.08             | 4.09           | المشاركة المجتمعية  | 5             |          |                                    |
| 9               | قوي              | 83.6              | 0.94             | 4.18           | متطلبات الأمن<br>والسلامة في المبنى                             | 6             |          |                                    |
| 4               | قوي جدًا         | 91                | 0.66             | 4.55           | إدارة أعمال الامتحانات<br>والكنترول                             | 7             |          |                                    |
| 9               | قوي              | 81.8              | 1.08             | 4.09           | فنيات إعداد الجداول<br>الدراسية                                 | 8             |          |                                    |
| 8               | قوي جدًا         | 85.4              | 0.96             | 4.27           | فنيات الخطابات<br>الرسمية                                       | 9             |          |                                    |
|                 | <b>قوي جدًا</b>  | <b>87.2</b>       | <b>0.89</b>      | <b>4.36</b>    | <b>مجموع المجال الثاني</b>                                      |               |          |                                    |
| 4               | قوي جدًا         | 91                | 0.66             | 4.55           | توظيف مصادر التعلم<br>لدعم الطلاب                               | 1             |          | المجال<br>الثالث:<br>دعم<br>الطلاب |
| 3               | قوي جدًا         | 92.8              | 0.48             | 4.64           | الإرشاد الأكاديمي   | 2             |          |                                    |
| 4               | قوي جدًا         | 91                | 0.66             | 4.55           | مراعاة الفروق الفردية   | 3             |          |                                    |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | تحفيز الطلاب على<br>التفكير والقدرة على<br>التعبير وحل المشكلات | 4             |          |                                    |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | تفعيل الأنشطة الإثرائية<br>للكشف عن الموهوبين<br>والمتفوقين     | 5             |          |                                    |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | التدريس العلاجي لدعم<br>الطلاب الضعاف                           | 6             |          |                                    |



| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات  | رقم<br>الفقرة | المجالات  |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|--|---------------|---|
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | دعم وتوجيه الطلاب<br>للاستفادة والعمل بما<br>تعلموه          | 7             |   |
| 4               | قوي جدًا         | 91                | 0.78             | 4.55           | تعديل سلوكيات الطلاب   | 8             |   |
|                 | <b>قوي جدًا</b>  | <b>90.2</b>       | <b>0.72</b>      | <b>4.51</b>    | <b>مجموع المجال الثالث</b>                                   |               |   |
| 7               | قوي جدًا         | 87.2              | 0.64             | 4.36           | توظيف التعليم<br>الإلكتروني بما يحقق<br>نواتج التعلم         | 1             | المجال<br>الرابع:<br>تكنولوجيا<br>التعليم<br>وبرامج<br>الحاسب |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | استخدام التكنولوجيا<br>الحديثة في تدريس<br>المقررات الدراسية | 2             |   |
| 3               | قوي جدًا         | 92.8              | 0.64             | 4.64           | التعامل مع برامج<br>الاتصالات الإدارية                       | 3             |   |
| 3               | قوي جدًا         | 92.8              | 0.64             | 4.64           | الإدارة الصفية والإدارة<br>الإلكترونية                       | 4             |   |
| 11              | قوي              | 80                | 1.04             | 4              | E-<br>mail البريد الإلكتروني                                 | 5             |   |
| 8               | قوي جدًا         | 85.4              | 1.05             | 4.27           | العروض التقديمية<br>PowerPoint                               | 6             |   |
| 11              | قوي              | 80                | 1.04             | 4              | excel برنامج اكسل  | 7             |   |
| 11              | قوي              | 80                | 0.95             | 4              | أدوات جوجل (محركات<br>Google البحث)<br>Gadgets               | 8             |   |
| 10              | قوي              | 81.8              | 0.9              | 4.09           | الطباعة المتقدمة   | 9             |   |



| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات  | رقم<br>الفقرة | المجالات                   |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|--|---------------|----------------------------|
| 15              | قوي              | 69                | 1.08             | 3.45           | قاعدة البيانات أكسس<br>Access                      | 10            |                            |
| 11              | قوي              | 80                | 0.95             | 4              | تصميم مواقع الإنترنت<br>Web Design                 | 11            |                            |
| 11              | قوي              | 80                | 1.28             | 4              | Word برنامج الورد                                  | 12            |                            |
| 11              | قوي              | 80                | 1.28             | 4              | برامج منع السرقة<br>العلمية                        | 13            |                            |
| 13              | قوي              | 76.4              | 1.27             | 3.82           | برامج توثيق المراجع<br>العلمية                     | 14            |                            |
| 14              | قوي              | 74.6              | 0.96             | 3.73           | برنامج الإحصاء<br>SPSS                             | 15            |                            |
| 12              | قوي              | 78.2              | 1                | 3.91           | مقدمة في صيانة<br>الحاسب                           | 16            |                            |
| 12              | قوي              | 78.2              | 0.79             | 3.91           | برنامج معالج الصور                                 | 17            |                            |
| 7               | قوي جدًا         | 87.2              | 0.77             | 4.36           | العروض المتقدمة<br>وأخطاؤها                        | 18            |                            |
| 10              | قوي              | 81.8              | 1.16             | 4.09           | prezi شرح برنامج                                   | 19            |                            |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | استخدام السبورة<br>الالكترونية                     | 20            |                            |
|                 | قوي              | 82.2              | 1.02             | 4.11           | مجموع المجال الرابع                                |               |                            |
| 3               | قوي جدًا         | 92.8              | 0.48             | 4.64           | الحرص على التنمية<br>والتطوير الذاتي بشكل<br>مستمر | 1             | المجال<br>الخامس:<br>تنمية |

| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات  | رقم<br>الفقرة | المجالات                               |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|--|---------------|--|
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.66             | 4.45           | تبادل الخبرات مع<br>الزملاء والحرص على<br>العمل الجماعي          | 2             | المهارات<br>الشخصية<br>والباحثية       |
| 12              | قوي جدًا         | 87.2              | 0.64             | 4.36           | الإيجابية في العمل<br>والحياة                                    | 3             |  |
| 9               | قوي              | 83.6              | 0.83             | 4.18           | مهارات الاتصال   | 4             |  |
| 12              | قوي              | 78.2              | 0.79             | 3.91           | مهارات الإلقاء   | 5             |  |
| 10              | قوي              | 81.8              | 0.79             | 4.09           | الضغط الوظيفي<br>والتغلب عليه                                    | 6             |  |
| 10              | قوي              | 81.8              | 0.9              | 4.09           | فنيات البحث العلمي   | 7             |  |
|                 | <b>قوي جدًا</b>  | <b>85</b>         | <b>0.78</b>      | <b>4.25</b>    | <b>مجموع المجال الخامس</b>                                       |               |  |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | توظيف أساليب تقويم<br>متنوعة لتقويم<br>المخرجات التعليمية.       | 1             | المجال<br>السادس:<br>أساليب<br>التقويم |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | التقويم الشامل   | 2             |  |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.78             | 4.45           | التقييم الذاتي   | 3             |  |
| 7               | قوي جدًا         | 87.2              | 0.77             | 4.36           | بناء الاختبارات<br>التحصيلية                                     | 4             |  |
| 7               | قوي جدًا         | 87.2              | 0.98             | 4.36           | التغذية الراجعة  | 5             |  |
| 5               | قوي جدًا         | 89                | 0.66             | 4.45           | تقدير إنجازات الطلاب<br>وتتميتها                                 | 6             |  |
| 10              | قوي              | 81.8              | 1.16             | 4.09           | استخدام قاعدة بيانات؛<br>لتتبع مستوى أداء<br>المتعلمين بشكل دوري | 7             |  |

| المجالات | رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط حسابي | انحراف معياري | النسبة المئوية | الاتجاه العام   | ترتيب الفقرة |
|----------|------------|---|-------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
|          | 8          | استخدام أدوات القياس والاستبيانات في تحديد مدى التقدم | 4.45        | 0.66          | 89             | قوي جدًا        | 5            |
|          | 9          | التحليل الإحصائي للاختبارات والاستبيانات              | 4.36        | 0.77          | 87.2           | قوي جدًا        | 12           |
|          | 10         | مهارات إلقاء الأسئلة                                  | 4.36        | 0.77          | 87.2           | قوي جدًا        | 12           |
|          | 11         | تقييم المعرفة باستخدام الاختيار من متعدد              | 4.45        | 0.66          | 89             | قوي جدًا        | 5            |
|          | 12         | مميزات وسلبيات الأسئلة المقالية والموضوعية            | 4.4         | 0.8           | 88             | قوي جدًا        | 6            |
|          |            | <b>مجموع المجال السادس</b>                            | <b>4.39</b> | <b>0.82</b>   | <b>87.8</b>    | <b>قوي جدًا</b> |              |

يتضح من الجدول رقم (6) أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس هي: تخطيط الدرس في ضوء نواتج التعلم المستهدفة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 96.4 ، وتنتمي هذه الفقرة إلى المجال الأول: استراتيجيات التدريس، أما بالنسبة لأكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس تبعًا لكل مجال، فنجد أن أكثر البرامج التدريبية في المجال الثاني: الجودة والإدارة هي (معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 94.6، ونجد أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الثالث: دعم الطلاب هي (الإرشاد الأكاديمي) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 92.8، ونجد أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الرابع: تكنولوجيا التعليم وبرامج الحاسب هي (التعامل مع برامج الاتصالات الإدارية) وكذلك (الإدارة الصفية والإدارة الإلكترونية) حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرتين 92.8، بينما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الخامس: تنمية المهارات الشخصية



والبحثية هي (الحرص على التنمية والتطوير الذاتي بشكل مستمر) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 92.8، ونجد أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال السادس: أساليب التقويم هي (توظيف أساليب تقويم متنوعة لتقويم المخرجات التعليمية) و (التقويم الشامل) و (التقييم الذاتي) و (تقدير إنجازات الطلاب وتنميتها) و (استخدام أدوات القياس والاستبيانات في تحديد مدى التقدم) و (تقييم المعرفة باستخدام الاختيار من متعدد) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرات 89.

وللإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث، والذي نصه كالتالي:

2. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من الطلاب والطالبات؟ وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي على استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات، فقد أظهرت النتائج ما جاء في الجدول التالي:

جدول (7): تحليل نتائج استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات.

| المجالات                       | رقم الفقرة | الفقرات                      | متوسط حسابي | انحراف معياري | النسبة المئوية | الاتجاه العام | ترتيب الفقرة |
|--------------------------------|------------|------------------------------|-------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| المجال الأول: المهارات الشخصية | 1          | مهارات التفكير               | 3.86        | 0.91          | 77.2           | قوي           | 3            |
|                                | 2          | العمل الجماعي                | 3.93        | 0.7           | 78.6           | قوي           | 2            |
|                                | 3          | الإيجابية في العمل والحياة   | 4           | 0.76          | 80             | قوي           | 1            |
|                                | 4          | مهارات الاتصال               | 4           | 0.65          | 80             | قوي           | 1            |
|                                | 5          | مهارات الإلقاء               | 3.43        | 0.9           | 68.6           | قوي           | 9            |
|                                | 6          | كيفية التغلب على ضغوط الحياة | 3.36        | 1.17          | 67.2           | متوسط         | 10           |
|                                | 7          | مواجهة سوق العمل             | 3.5         | 0.82          | 70             | قوي           | 8            |



| المجالات                                      | رقم<br>الفقرة | الفقرات                                      | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري | النسبة<br>المئوية | الاتجاه<br>العام | ترتيب<br>الفقرة |
|---|---------------|--|----------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|
|   | 8             | عداد السيرة الذاتية<br>والخطابات<br>الرسمية. | 3.43           | 0.82             | 68.6              | قوي              | 9               |
|   | 9             | قيم وأخلاقيات<br>العمل                       | 3.86           | 0.64             | 77.2              | قوي              | 3               |
|   | 10            | إدارة المشاريع<br>الصغيرة                    | 3.64           | 1.04             | 72.8              | قوي              | 6               |
|   | 11            | كيفية أنمي<br>موهبتني؟                       | 3.64           | 1.04             | 72.8              | قوي              | 6               |
|   | 12            | مهارات الاستكثار                             | 3.71           | 1.1              | 74.2              | قوي              | 5               |
|   |               | مجموع المجال الأول                           |                | <b>3.7</b>       | <b>74</b>         | <b>قوي</b>       |                 |
| المجال<br>الثاني:<br>الجودة                   | 1             | مفاهيم الجودة<br>الشاملة                     | 3.79           | 0.77             | 75.8              | قوي              | 4               |
|   | 2             | متطلبات الأمن<br>والسلامة في المبنى          | 3.57           | 1.18             | 71.4              | قوي              | 7               |
|   | 3             | خطة إخلاء المبنى                             | 3.21           | 1.15             | 64.2              | متوسط            | 12              |
|   | 4             | الإسعافات الأولية                            | 3.21           | 1.15             | 64.2              | متوسط            | 12              |
|   |               | مجموع المجال الثاني                          |                | <b>3.45</b>      | <b>69</b>         | <b>متوسط</b>     |                 |
| المجال<br>الثالث:<br>برامج<br>الحاسب<br>الآلي | 1             | كيفية إعداد فيلم<br>وثائقي                   | 3              | 1.31             | 60                | متوسط            | 15              |
|   | 2             | برنامج معالج<br>الصور                        | 2.57           | 0.98             | 51.4              | ضعيف             | 19              |
|   | 3             | البريد الإلكتروني                            | 3.5            | 0.73             | 70                | قوي              | 8               |



| المجالات | رقم الفقرة | الفقرات                     | متوسط حسابي | انحراف معياري | النسبة المئوية | الاتجاه العام | ترتيب الفقرة |
|----------|------------|-----------------------------|-------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
|          | 4          | العروض التقديمية PowerPoint | 3.57        | 0.73          | 71.4           | قوي           | 7            |
|          | 5          | برنامج اكسل excel           | 3.29        | 0.88          | 65.8           | متوسط         | 11           |
|          | 6          | أدوات جوجل                  | 3.14        | 1.3           | 62.8           | متوسط         | 14           |
|          | 7          | محركات البحث                | 3.64        | 1.23          | 72.8           | قوي           | 6            |
|          | 8          | الطباعة المتقدمة            | 3.5         | 0.91          | 70             | قوي           | 8            |
|          | 9          | قاعدة البيانات Accessأكسس   | 2.71        | 1.1           | 54.2           | متوسط         | 17           |
|          | 10         | تصميم مواقع الإنترنت        | 2.43        | 1.35          | 48.6           | ضعيف          | 20           |
|          | 11         | برنامج الورد Word           | 3.5         | 0.98          | 70             | قوي           | 8            |
|          | 12         | برامج توثيق المراجع العلمية | 2.71        | 1.1           | 54.2           | متوسط         | 17           |
|          | 13         | برنامج الإحصاء SPSS         | 2.64        | 1.29          | 52.8           | متوسط         | 18           |
|          | 14         | مقدمة في صيانة الحاسب       | 2.93        | 1.28          | 58.6           | متوسط         | 16           |
|          | 15         | العروض المتقدمة وأخطاؤها    | 3.07        | 1.16          | 61.4           | متوسط         | 14           |
|          | 16         | شرح برنامج prezi            | 2.36        | 1.11          | 47.2           | ضعيف          | 21           |
|          |            | مجموع المجال الثالث         | <b>3.04</b> | <b>1.18</b>   | <b>60.8</b>    | <b>متوسط</b>  |              |

ويتضح من الجدول رقم (7) أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات هي: (الإيجابية في العمل والحياة) و (مهارات الاتصال)، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرات 91.4، وتتنمي تلك الفقرتين إلى المجال الأول: المهارات الشخصية، أما بالنسبة لأكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات تبعاً لكل مجال، فنجد أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات في المجال الثاني: الجودة هي (مفاهيم الجودة الشاملة) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 75.8، ونجد أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات في المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي هي: (محركات البحث) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 72.8.

ولإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث، والذي نصه كالتالي:

3. ما أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم من الموظفين والموظفات؟

بعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي على استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات، فقد أظهرت النتائج ما جاء في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج تحليل استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف والموظفة

| المجالات                                | رقم الفقرة | الفقرات                     | متوسط حسابي | انحراف معياري | النسبة المئوية | الاتجاه العام | ترتيب الفقرة |
|---|------------|-----------------------------|-------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| المجال الأول: المهارات الشخصية والمهنية | 1          | كيف أطور ذاتي؟              | 4.57        | 0.49          | 91.4           | قوي جداً      | 1            |
|   | 2          | مهارات العمل الجماعي        | 4           | 0.76          | 80             | قوي           | 5            |
|   | 3          | الإيجابية في العمل والحياة  | 4.29        | 0.88          | 85.8           | قوي جداً      | 3            |
|   | 4          | مهارات الاتصال              | 4.14        | 0.83          | 82.8           | قوي           | 4            |
|   | 5          | مهارات الإلقاء              | 4.14        | 0.83          | 82.8           | قوي           | 4            |
|   | 6          | كيفية التغلب على ضغوط العمل | 4.14        | 0.83          | 82.8           | قوي           | 4            |
|   | 7          | إعداد السيرة الذاتية        | 4.14        | 0.64          | 82.8           | قوي           | 4            |

| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات                             | رقم<br>الفقرة | المجالات                                      |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|-------------------------------------|---------------|---|
| 3               | قوي جدًا         | 85.8              | 0.45             | 4.29           | الخطابات الرسمية.                   | 8             |   |
| 1               | قوي جدًا         | 91.4              | 0.49             | 4.57           | المهارات اللغوية                    | 9             |   |
| 1               | قوي جدًا         | 91.4              | 0.49             | 4.57           | أساسيات اللغة الإنجليزية            | 10            |   |
|                 | <b>قوي جدًا</b>  | <b>85.8</b>       | <b>0.72</b>      | <b>4.29</b>    | مجموع المجال الأول                  |               |   |
| 1               | قوي جدًا         | 91.4              | 0.49             | 4.57           | مفاهيم الجودة الشاملة               | 1             | المجال<br>الثاني:<br>الجودة                   |
| 2               | قوي جدًا         | 88.6              | 0.73             | 4.43           | متطلبات الأمن والسلامة<br>في المبنى | 2             |   |
| 3               | قوي جدًا         | 85.8              | 0.7              | 4.29           | خطة إخلاء المبنى                    | 3             |   |
| 3               | قوي جدًا         | 85.8              | 0.7              | 4.29           | الإسعافات الأولية                   | 4             |   |
|                 | <b>قوي جدًا</b>  | <b>87.8</b>       | <b>0.67</b>      | <b>4.39</b>    | مجموع المجال الثاني                 |               |   |
| 2               | قوي جدًا         | 88.6              | 0.49             | 4.43           | كيفية إعداد فيلم وثائقي             | 1             | المجال<br>الثالث:<br>برامج<br>الحاسب<br>الآلي |
| 3               | قوي جدًا         | 85.8              | 0.45             | 4.29           | برنامج معالج الصور                  | 2             |   |
| 6               | قوي              | 74.2              | 0.7              | 3.71           | البريد الإلكتروني                   | 3             |   |
| 2               | قوي جدًا         | 88.6              | 0.49             | 4.43           | العروض التقديمية<br>PowerPoint      | 4             |   |
| 5               | قوي              | 80                | 0.76             | 4              | excel برنامج اكسل                   | 5             |   |
| 4               | قوي              | 82.8              | 0.83             | 4.14           | أدوات جوجل                          | 6             |   |
| 5               | قوي              | 80                | 0.76             | 4              | (محركات البحث)                      | 7             |   |
| 2               | قوي جدًا         | 88.6              | 0.49             | 4.43           | الطباعة المتقدمة                    | 8             |   |
| 6               | قوي              | 74.2              | 1.03             | 3.71           | قاعدة البيانات أكسس<br>Access       | 9             |   |
| 4               | قوي              | 82.8              | 0.64             | 4.14           | تصميم مواقع الإنترنت                | 10            |   |
| 2               | قوي جدًا         | 88.6              | 1.05             | 4.43           | Word برنامج الورد                   | 11            |   |

| ترتيب<br>الفقرة | الاتجاه<br>العام | النسبة<br>المئوية | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | الفقرات                        | رقم<br>الفقرة | المجالات |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|--------------------------------|---------------|----------|
| 6               | قوي              | 77.2              | 0.99             | 3.86           | برامج توثيق المراجع<br>العلمية | 12            |          |
| 6               | قوي              | 77.2              | 0.64             | 3.86           | برنامج الإحصاء<br>SPSS         | 13            |          |
| 4               | قوي              | 82.8              | 0.35             | 4.14           | مقدمة في صيانة<br>الحاسب       | 14            |          |
| 3               | قوي جدًا         | 85.8              | 0.45             | 4.29           | الأرشفة الإلكترونية            | 15            |          |
|                 | <b>قوي</b>       | <b>82.4</b>       | <b>0.75</b>      | <b>4.12</b>    | <b>مجموع المجال الثالث</b>     |               |          |

ويتضح من الجدول رقم (8) أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظفون والموظفات هي: (كيف أطور ذاتي؟) (المهارات اللغوية) (أساسيات اللغة الإنجليزية) في المجال الأول: المهارات الشخصية والمهنية، و(مفاهيم الجودة الشاملة) في المجال الثاني: الجودة، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرات 91.4، أما بالنسبة لأكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظفون والموظفات في المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي هي: (كيفية إعداد فيلم وثائقي)، (العروض التقديمية PowerPoint) و (الطباعة المتقدمة) و (برنامج الورد Word) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرات 88.6.

وللإجابة على السؤال الرابع من أسئلة البحث، والذي نصه كالتالي:

4. ما أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر منسوبي كليات القصيم؟

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان ما يلي:

جدول (9): أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر منسوبي كليات القصيم

| الاستبانات                                     | المجالات                                       | متوسط حسابي | انحراف معياري | النسبة المئوية | الاتجاه العام | ترتيب الفقرة |
|--|--|-------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس | المجال الأول: استراتيجيات التدريس              | 4.67        | 0.59          | 93.4           | قوي جدًا      | 1            |
|  | المجال الثاني: الجودة والإدارة                 | 4.36        | 0.89          | 87.2           | قوي جدًا      | 4            |
|  | المجال الثالث: دعم الطلاب                      | 4.51        | 0.72          | 90.2           | قوي جدًا      | 2            |
|  | المجال الرابع: تكنولوجيا التعليم وبرامج الحاسب | 4.11        | 1.02          | 82.2           | قوي           | 6            |
|  | المجال الخامس: تنمية المهارات الشخصية والبحثية | 4.25        | 0.78          | 85             | قوي جدًا      | 5            |
|  | المجال السادس: أساليب التقويم                  | 4.39        | 0.82          | 87.8           | قوي جدًا      | 3            |
| تحديد الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات    | المجال الأول: المهارات الشخصية                 | 3.7         | 0.92          | 74             | قوي           | 1            |
|  | المجال الثاني: الجودة                          | 3.45        | 1.1           | 69             | متوسط         | 2            |
|  | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي              | 3.04        | 1.18          | 60.8           | متوسط         | 3            |
| تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات  | المجال الأول: المهارات الشخصية والمهنية        | 4.29        | 0.72          | 85.8           | قوي جدًا      | 2            |
|  | المجال الثاني: الجودة                          | 4.39        | 0.67          | 87.8           | قوي جدًا      | 1            |
|  | المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي              | 4.12        | 0.75          | 82.4           | قوي           | 3            |

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هو المجال الأول: استراتيجيات التدريس حيث بلغ نسبة 93.4 على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال، وأن أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر الطلاب والطالبات، هو المجال الأول: المهارات الشخصية حيث بلغ نسبة 74، على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال، ونجد أن أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر الموظفين والموظفات، هو المجال الثاني: الجودة حيث بلغ نسبة 87.8، على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال.

وللإجابة على السؤال الخامس من أسئلة البحث، والذي نصه كالتالي:

5. ما أهم المقترحات التدريبية من منسوبي كليات القصيم؟

فقد اقترح أعضاء هيئة التدريس البرامج التدريبية التالية:

- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس على الكتابة الأكاديمية.

- التدريب على برنامج بلاك بورد Blackboard.

- دورات تجديدية تحتوي على أحدث أساليب التدريس/التقنيات

أما الطلاب والطالبات فقد اقترحوا البرامج التدريبية التالية:

- دورات في كيفية ادارة الاعمال.

- دورات في المحادثة بطلاقة في اللغة الإنجليزية.

- برامج تدريبية لتحضير الطلاب وتقييمهم مثل برنامج Teacher.

هذا ولم يقترح الموظفون والموظفات أي برامج تدريبية إضافية.



## نتائج البحث:

أظهرت نتائج البحث أن أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها منسوبي كليات القصيم الأهلية ما يلي:

- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس هو: تخطيط الدرس في ضوء نواتج التعلم المستهدفة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 96.4، مما يحفز واضعي الخطة الاستراتيجية لتطوير كليات القصيم الأهلية على الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال تخطيط الدروس والموضوعات مما يساعد على تحقيق نواتج التعلم المستهدفة ومراعاة ذلك عند وضع الخطة التدريبية.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الثاني: الجودة والإدارة هي (معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 94.6، لذلك ينبغي مراعاة برنامج معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للكليات، والخطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- وكان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الثالث: دعم الطلاب هي (الإرشاد الأكاديمي) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 92.8، لذا ينبغي مراعاة تدريب أعضاء هيئة التدريس على الإرشاد الأكاديمي، والاهتمام بوضعه في الخطة الاستراتيجية لتطوير الكليات.
- وكان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الرابع: تكنولوجيا التعليم وبرامج الحاسب، هي برنامجي: (التعامل مع برامج الاتصالات الإدارية) وبرنامج (الإدارة الصفية والإدارة الإلكترونية) حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرتين 92.8، ولا شك أن هذين البرنامجين التدريبيين ينبغي الاهتمام بهما عند تطوير الكليات وإعداد الخطة الاستراتيجية لها، وعند إعداد الخطة التدريبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال الخامس: تنمية المهارات الشخصية والبحثية، هي (الحرص على التنمية والتطوير الذاتي بشكل مستمر) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 92.8، وهذا البرنامج التدريبي مهم جدًا، حيث ينبغي أن تحرص الكليات على تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، ومراعاة ذلك عند إعداد الخطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في المجال السادس: أساليب التقويم هي البرامج التالية: (توظيف أساليب تقويم متنوعة لتقويم المخرجات التعليمية) و (التقويم الشامل) و (التقويم الذاتي) و (تقدير إنجازات الطلاب وتنميتها) و (استخدام أدوات القياس والاستبيانات في تحديد مدى التقدم) و (تقييم المعرفة باستخدام الاختيار من متعدد) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرات 89، ومن الملاحظ كثرة البرامج التدريبية التي اتفق أعضاء هيئة التدريس على أهميتها في المجال السادس الخاص بأساليب التقويم، مما ينبغي مراعاة تلك البرامج التدريبية عند إعداد الخطة الاستراتيجية للكليات، وكذلك الاهتمام بأساليب التقويم عند وضع الخطة التدريبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات هي: (الإيجابية في العمل والحياة) و (مهارات الاتصال)، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرات 91.4، وتنتمي تلك الفقرتين إلى المجال الأول: المهارات الشخصية، لذلك ينبغي اهتمام الكليات بتطوير مهارات الإيجابية في العمل والحياة وتطوير مهارات الاتصال لطلاب وطالبات الكليات، ووضع ذلك في الخطة الاستراتيجية لتطوير الكليات، وكذلك في الخطة التدريبية لتطوير مهارات الطلاب والطالبات.

- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات في المجال الثاني: الجودة، هي (مفاهيم الجودة الشاملة) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 75.8، ومن الضروري مراعاة ذلك في الخطة الاستراتيجية والتدريبية للكليات.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الطلاب والطالبات في المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي هي: (محررات البحث) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 72.8. لذا ينبغي اهتمام الكليات بتطوير مهارات الطلاب في مجال محررات البحث، ووضع ذلك في الخطة الاستراتيجية.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظفون والموظفات هي برامج: (كيف أطور ذاتي؟) (المهارات اللغوية) (أساسيات اللغة الإنجليزية) وهذه البرامج تنتمي إلى المجال الأول: المهارات الشخصية والمهنية، وكذلك بلغ الوزن النسبي لبرنامج (مفاهيم الجودة الشاملة) في المجال الثاني: الجودة، نفس الوزن النسبي لفقرات المجال الأول 91.4، ومن المهم أخذ هذه البرامج التدريبية في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية، وتطوير الكليات وتدريب موظفي وموظفات الكليات.
- كان أكثر البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظفون والموظفات في المجال الثالث: برامج الحاسب الآلي هي البرامج التالية: (كيفية إعداد فيلم وثائقي)، و(العروض التقديمية PowerPoint) و(الطباعة المتقدمة) و(برنامج الورد Word) حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرات 88.6، ولا شك أن هذه البرامج التدريبية من البرامج التي ينبغي الاهتمام بها لتطوير وتنمية مهارات موظفي وموظفات الكلية.
- حازت المجالات التالية في كل استبيان من الاستبيانات الثلاثة على أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب، فقد حاز المجال الأول: استراتيجيات التدريس على أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ نسبة 93.4 على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال، وينبغي

وضعه في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية والبرامج التدريبية، وكان أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب في استبيان الاحتياجات التدريبية للطلاب والطالبات، هو المجال الأول: المهارات الشخصية حيث بلغ نسبة 74، على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال، وكان أكثر المجالات التي تحتاج إلى تدريب من وجهة نظر الموظفين والموظفات، هو المجال الثاني: الجودة حيث بلغ نسبة 87.8، على مقياس الوزن النسبي لمجموع فقرات هذا المجال، وينبغي الاهتمام بهذه المجالات عند وضع الخطة الاستراتيجية والخطة التدريبية للكليات.

- اقترح أعضاء هيئة التدريس بعض البرامج التدريبية وهي تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس على الكتابة الأكاديمية، والتدريب على برنامج بلاك بورد Blackboard. وتقديم دورات تدريبية تجديدية تحتوي على أحدث أساليب التدريس/التقنيات، وكذلك اقترح الطلاب والطالبات بعض البرامج التدريبية وهي: دورات في كيفية ادارة الاعمال، دورات في المحادثة بطلاقة في اللغة الإنجليزية. برامج تدريبية لتحضير الطلاب وتقييمهم مثل برنامج Teacher. وينبغي الاهتمام بالبرامج التي اقترحها منسوبي الكليات عند وضع الخطة الاستراتيجية، وكذلك أخذ هذه البرامج في الاعتبار عند بناء الخطة التدريبية.

#### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات المختلفة التالية:

- الاهتمام بالاحتياجات التدريبية لمنسوبي المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل بناء خطة استراتيجية وتدريبية فاعلة وواقعية، لضمان المتابعة والتقييم الفعال، وبما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030.
- الاهتمام بتحديد الفجوة بين المستويات الحالية والمطلوبة من تنمية المعرفة والمهارات لمنسوبي المؤسسات التعليمية.

- الاهتمام بتحديد ما ينبغي أن تبنى عليه الخطة التدريبية العامة للمؤسسات التعليمية.
- ضرورة وضع الخطوط الأساسية لتقييم الخطة الاستراتيجية لتطوير المؤسسة التعليمية.
- العمل على ضمان توفير التدريب المناسب المتصل باحتياجات المتدربين من منسوبي المؤسسة التعليمية.
- الحرص على بناء خطة التطوير الاستراتيجي للمؤسسة على الاحتياجات الحقيقية.

### المراجع:

- <sup>1</sup> اللوزي، بسمة. (1402) أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. ص 48-61.
- <sup>2</sup> معهد الإدارة العامة، (1417). تجربه إدارة التطوير بمعهد الإدارة العامة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية. ورقة عمل مقدمه من معهد الإدارة العامة للقاء الثاني لمسؤولي التدريب المنعقدة بمعهد الإدارة العامة. الرياض - 9 شوال. ص 75-82
- <sup>3</sup> المركز القومي للدراسات القضائية، (2016) استخدام الوسائل الحديثة في قياس الاحتياجات التدريبية. مؤتمر مدراء المعاهد القضائية الرابع والعشرين. ص 6.
- <sup>4</sup> المركز القومي للدراسات القضائية، (2016) المرجع السابق. ص 7.
- <sup>5</sup> توفيق، عبد الرحمن. (2006) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية. الجزء الثامن-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك. ص 25-50.
- <sup>6</sup> بروكس، جل (2001). قدرات التطوير والتدريب دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف، مركز البحوث. معهد الإدارة العامة. الرياض. ص 168-170.
- <sup>7</sup> الجبر، زينب على (1411). تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم في دولة الكويت - تشخيص الواقع والبدائل الممكنة - عمان: مجلة دراسات (السلسلة أ، العلوم الإنسانية) العدد الثالث، المجلد الثامن عشر. ص 7 - 63
- <sup>8</sup> الأزهرى، زينب محمد (1413). تقويم برامج تدريب مديرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة. رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز.
- <sup>9</sup> الهندي، وحيد أحمد (1413) واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية استطلاعية. الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 79.
- <sup>10</sup> Ruth, Ruth (1987). Designing and Implementing a staff Development project for microcomputer Citilization to Enhance learning in three public Elementary Schools" Dissertation. Abstracts Intonation.
- <sup>11</sup> Eric, Hewton (1988). School – focused staff Development policies for new In–service "Programmed learning and Education Technology".



- <sup>12</sup> Steiner. G. A. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York, The Free Press, Macmillan Co., pp: 12-16.
- <sup>13</sup> Mohr, Angie (2017) "The Importance of Strategic Planning", Investopedia, Retrieved 10-2-2017. Edited.
- <sup>14</sup> Strategic Planning (2017) Iowa State University – Facilities Planning and Management, Retrieved 11-2-2017. Edited.
- <sup>15</sup> Kapucu, Naim (2016), "Strategic planning" Britannica, Retrieved 10-2-2017. Edited.
- <sup>16</sup> Five Steps to a Strategic Plan (2011). Forbes, 25-10-2011, Retrieved 11-2-2017. Edited.
- <sup>17</sup> Berendt, B rigitee (1990). Improving Teaching and Learning in Universities, Reading Materials for Staff Development Workshops in African
- <sup>18</sup> بركات، محمد؛ وآخرون (1996). التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الدول العربية في ضوء المستجدات العالمية. المجلة العربية للتعليم العالي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس. العدد ٢. ص 120-140.
- <sup>19</sup> الخضير، خضير (1998). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز. الرياض: العبيكان.
- <sup>20</sup> Bubb, S (2004) .The Insider's Guide to early Professional Development: Succeed in your first five years as a teacher. London: Rutledge Falmer.
- <sup>21</sup> الشخشير، حلا (٢٠١٠). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين. ص 15
- <sup>22</sup> إمام، إيهاب (2008). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة. مجلة البحوث النفسية والتربوية. كلية التربية. جامعة المنوفية: مصر. العدد ٣. ص 23.
- <sup>23</sup> عرفة، سيد سالم (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان. دار الياض للنشر والتوزيع. ص 82-83.
- <sup>24</sup> والي، عدنان ماشي (2010). التطوير الإداري المهام والواجبات. موقع كنانة أونلاين.
- <sup>25</sup> درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. (1980). أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة. ص 480-520.
- <sup>26</sup> عمارة، سامي (1999). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية من وجهة نظرهم. المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي-التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية. في الفترة 23-24 نوفمبر. جامعة عين شمس. ص 29.
- <sup>27</sup> مرسللي، رفيق. (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير، دراسة حالة الجزائر من 2001-2011. ص 27.