

<https://doi.org/10.37375/bsj.v7i20.3617>

## مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة

\*د. علي عبده محمد الدوش

د. حسان علي ناصر المالكي

تاريخ النشر: 17 / 11 / 2025

اجازة النشر: 10 / 10 / 2025

تاريخ الاستلام: 15 / 8 / 2025

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى معرفة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقاما بتصميم استبانة لمعرفة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في مجالات: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج، وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، طبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (37) قيادياً من القيادات الأكاديمية، بلغ عدد المستجيبين (28) عضواً، يمثلون ما نسبته (78%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.

1- إن مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة في المجالات الثلاثة، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد مجتمع الدراسة لمشكلات مركز التدريب والتطوير في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية تعزى لمتغير الكلية (إنسانية - تطبيقية) ومتغير اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ومتغير الوظيفة (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم علمي).

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها الإسهام في معالجة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة.

**الكلمات المفتاحية:** مشكلات مركز التدريب والتطوير، البرامج التدريبية، القيادات الأكاديمية

### Challenges of the Academic Training and Development Center in Delivering Training Programs for Academic Leaders at Al-Mahra University Prepared by:

**Dr. Hassan Ali Nasser Al-Malki**

Associate Professor, Faculty of Education, Al-Dhale, University of Aden

**Dr. Ali Abdo Mohammed Al-Doosh**

Associate Professor, Faculty of Education, University of Aden

**Abstract:** The study aimed to identify the challenges faced by the Academic Training and Development Center in delivering training programs for academic leaders at Al-Mahra University. The researchers employed the descriptive approach using the survey method and designed a questionnaire to assess the challenges in planning and designing training programs, implementing training programs, and evaluating training programs. After verifying the validity and reliability of the questionnaire, it was administered to the entire study population, which consisted of 37 academic leaders. The number of respondents was 28 members, representing 78% of the study population. The study reached the following findings:

1. The challenges faced by the Academic Training and Development Center in delivering training programs for academic leaders at Al-Mahra University, across the main fields of planning and designing training programs, implementing training programs, and evaluating training programs, were rated as significant.

almalkyhsan0111@gmail.com

aldoosh2010@hotmail.com

أستاذ مشارك، كلية التربية عدن جامعة عدن، اليمن

\* أستاذ مشارك، كلية التربية الضالع جامعة عدن، اليمن

2. No statistically significant differences were found at a significance level of (0.05) between the mean scores of the study sample concerning the challenges of the Academic Training and Development Center in delivering training programs for academic leaders, attributed to the variables of college type (Humanities vs. Applied Sciences), academic rank (Professor, Associate Professor, Assistant Professor), and job position (Dean, Vice Dean, Head of Department).

The study proposed several recommendations that could contribute to addressing the challenges of delivering training programs for academic leaders at Al-Mahra University.

**key words:** Training and development center problems, Training programmers, Academic leaders

#### المقدمة:

لقد أنشأت الجامعات مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي لتدريب وتأهيل وتطوير شاغلي الوظائف التعليمية والقيادات الأكاديمية والإدارية ورفع مستوى أدائهم وزيادة طاقاتهم الإنتاجية فنيًا ومهنيًا وإداريًا وتخصصيًا ولذلك كانت الحاجة ملحة إلى إيجاد مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعات لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب لمساعدتهم في إعداد وتخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية.

يقدم مراكز التدريب والتطوير مجموعة كبيرة من المصادر اللازمة والضرورية لتدريب الكفاءات على كل المستويات وتركز على أهم المشكلات التي تعترض القيادات الأكاديمية، كما تقدم الفرص للمشاركين في الأنشطة لتبادل الخبرات مع بعضهم البعض (عيوبي: 2007)

ويعد القائد الأكاديمي العمود الفقري في الكليات الجامعية حيث ارتبطت سمعة وقوة الجامعة بارتفاع وانخفاض مستوى أداء قياداتها، وبالتالي فإن نجاح الجامعة مرتبط بفكر قياداتها ومهاراتهم وخبراتهم القيادية وقدرتهم على التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة والمستجدة، الأمر الذي يفرض على مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعات اتخاذ خطوات جادة في إيجاد إدارة متميزة قادرة على تقديم البرامج التدريبية المتجددة والمعاصرة لقياداتها الأكاديمية لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تطوير أدائهم الإداري والأكاديمي.

ويؤكد (الطريفي: 1429) إن تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية بكافة مجالاتها وأهدافها يعد من الضرورات اللازمة لتحقيق النمو المطلوب والمستهدف في مخرجات العمل الإداري والأكاديمي في الكليات الجامعية.

وعلى الرغم من أهمية هذه البرامج التدريبية في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات، إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال، أشارت إلى أن مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي لم تقم بدورها بالشكل المطلوب في تقديم البرامج التدريبية وهوما توصلت إليه نتائج دراسات كلا من (Vanmerwe, 2001) (رواس، 2001) (الزهراني، 2010) (العزة، 2022) (عباس، 2018) (نعمان، 2014) (الحري، 2006) (البكر، 2001) (فطيس، 2007)، وخلصت هذه الدراسات إلى أن مراكز التدريب التربوي بوضعها الحالي لا يمكن أن تقوم بالتطوير المستمر في الأداء ما لم تطور هيكلها وأدوارها وأفرادها، وأنها بحاجة إلى خبراء متخصصين ولجان فنية تقوم بعملية التخطيط والتصميم والتنفيذ والمتابعة للبرامج التدريبية، وافتقار البرامج التدريبية إلى الأطر النظرية والعملية الخاصة بتنفيذها وغياب السياسات الوطنية للتدريب مما يؤثر سلبًا على تصميم البرامج التدريبية، وأنها بحاجة إلى تنويع الأساليب التدريبية الجديدة التي تتناسب مع حاجاتهم ومستواهم الفكري، وأن هناك ضعف في الاهتمام

بالأساليب التدريبية الحديثة، ووجود قصور شديد في عملية تقويم البرامج التدريبية المنفذة، وضعف الرغبة والدافعية للتطوير، فضلاً عن عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب وتدني مستوى مطابقة البرامج المنفذة للاحتياجات التدريبية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تكثيف الجهود المبذولة لوضع خطة لتطوير البرامج التدريبية، بما يلي متطلبات التطوير الأكاديمي والاهتمام بمحتوى التدريب، والعمل على الأخذ بالأسلوب العلمي في جمع المعلومات الدقيقة ومنهجية تقييم برامج التدريبية. وتؤكد نتائج تلك الدراسات وجود مشكلات تعيق مراكز التدريب والتطوير عن القيام بدورها في تقديم البرامج التدريبية سواء كان لأعضاء هيئة التدريس أو العاملين أو مديري المدارس.

هذا الأمر استدعى من الباحثان العمل على تشخيص ومعرفة مشكلات مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة.

### مشكلة الدراسة:

نظراً للتطور العلمي والعملية المستمر، وتحدد النظريات الإدارية والوسائل والأساليب العلمية والعملية والبرامج التدريبية المتجددة والمعاصرة، كل هذا جعل مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعات اليمنية تتعاطي بإيجابية مع كل جديد ومعاصر، بما يساهم في توفير النوعيات المؤهلة للقيام بمسؤولياتهم فنياً ومهنيًا وإداريًا وتخصصيًا، ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وإحداث تغييرات في مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية من خلال استخدام البرامج التدريبية الحديثة والمتجددة التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة العصرية.

ومن خلال استعراض الباحثان للدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها سلفاً وجدنا أن جل هذه الدراسات قد تناولت البرامج التدريبية واحتياجاتها، وتقييم البرامج وأساليب التدريب ومدى فاعليتها، واقتصر دور مراكز التدريب على تقديم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين ومديري المدارس، وأنها تواجه مشكلات في تقديم تلك البرامج التي أشارت إليها نتائج تلك الدراسات، ولم تبدي أي اهتمام يذكر في قيام مراكز التدريب والتطوير في تقديم تلك البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية، وهذا ما لاحظته الباحثان من خلال عملهما أعضاء هيئة تدريس في الجامعة، وتبين لهما أن كثيراً من القيادات الأكاديمية قضوا فترات طويلة خلال مساهمهم الوظيفي في قيادة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة، ولم يتلقوا أي تدريب أو تأهيل في هذا المجال.

ولهذا فإن مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعات، تحتاج إلى إعادة البناء وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي للقيادات الأكاديمية، من أجل مواكبة التطور، ومواجهة تحديات العصر، والسيطرة على المواقف والمتغيرات التي تتعرض لها القيادات الأكاديمية، أثناء قيامهم بدورهم في مجال عملهم. وهو ما يشير إلى وجود مشكلات حقيقية تعيق مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي عن تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، الأمر الذي استدعى من الباحثان الاهتمام في تشخيص هذه المشكلات، ووضع البرامج والأساليب التدريبية اللازمة للتغلب عليها من خلال تنمية قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية الجامعية بمقومات تدريبية جديدة ومعاصرة تعمل على زيادة فعاليتهم وكفاءتهم حتى يكونوا قادة عصريين، فضلاً عن إدراك الباحثان لأهمية هذا الموضوع من خلال اطلاعهما على الأدبيات التربوية الحديثة والدراسات السابقة التي وجدت فيها ندرة للبحوث والدراسات في الجامعات اليمنية في هذا المجال في حدود علمهما، الأمر الذي دعا الباحثان إلى في دراسة هذا الموضوع للتعرف على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة،

المتعلقة، بتصميم وتخطيط البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقويمها.

وفي ضوء ما سبق يصيغ الباحثان مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

1. ما هي مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغيرات (الكلية، اللقب العلمي، الوظيفة)؟
3. ما هي أساليب التغلب على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة؟

#### أهمية الدراسة:

- 1- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يكاد يكون من البحوث الجديدة بالبحث والمتعلق بمشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، وأساليب التغلب عليها إذ أن نجاح الجامعات اليمنية وتطورها مرهون بقدرة مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي على تقديم البرامج التدريبية الجديدة والمعاصرة للقيادات الأكاديمية، وتشخيص هذه المشكلات ووضع البرامج والأساليب التدريبية اللازمة للتغلب على هذه المشكلات من خلال بناء قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية الجامعية بمقومات تدريبية تزيد من فعاليتهم وكفاءتهم حتى يكونوا قادة عصريين.
- 2- كما يأتي أهمية موضوع هذه الدراسة كونه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الجامعات اليمنية، فضلاً عن ندرة الدراسات التي تطرقت إلى مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، حسب علم الباحثان، ولذا قد تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث على مستوى الجامعات اليمنية.
- 3- توجه نتائج الدراسة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية ومنها جامعة المهرة إلى ضرورة معرفة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية وأساليب التغلب عليها من أجل زيادة فعاليتها وتحقيق السبق والتفوق والنهوض بالجامعات إلى مواقع الريادة.
- 4- تساهم نتائج الدراسة في وضع الحلول لمشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في تصميم وتخطيط البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقويمها، حتى يكون مركز التدريب والتطوير الأكاديمي قادر على تقديم البرامج التدريبية المتجددة والمعاصرة للقيادات الأكاديمية لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تطوير أدائهم الإداري والأكاديمي.

#### أهداف الدراسة:

أولاً: التعرف على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة..

ثانياً: الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية (أفراد مجتمع الدراسة) تعزى لمتغير (الكلية، اللقب العلمي، الوظيفة)

ثالثاً: معرفة أساليب التغلب على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة.

**حدود الدراسة:**

أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت بدراسة الجوانب المتعلقة بمشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية المتعلقة (تصميم وتخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).  
ثانياً الحدود المكانية والبشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام العلمية) العاملين في كليات جامعة المهرة (للعلوم الطبيعية والتطبيقية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية).  
رابعاً: الحدود الزمانية: طبقت الدراسة من تأريخ 2024/4/27م حتى 2024/5/19م

**مصطلحات الدراسة:**

مشكلات: المشكلة هي حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع الحاجة أو موقف غامض لم نجد له تفسير محدد. (ملحم، 2010م:83)

**مركز التدريب والتطوير الأكاديمي:** هو المركز الذي يتولى تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة على مهارات التدريس والبحث العلمي والإدارة، بما يحقق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة. (www.asu.edu.eg)

**مركز التدريب والتطوير الأكاديمي:** إجرائياً هو وحدة متخصصة تهدف إلى توفير برامج تدريبية شاملة لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في البيئة الجامعية في مجال تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج وتقييمها في جامعة المهرة..  
**البرامج التدريبية:** هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (نعمان، 2008: 8)  
**مشكلات البرامج التدريبية تعرف إجرائياً:** بأنها المشكلات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة المهرة في تحديد تطوير البرامج التدريبية التي تتعلق بتخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وتقييمها، والتي تحول دون تمكينهم من تقديم هذه البرامج بنجاح وتحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها هذه البرامج، على وفق أداة الدراسة  
**القيادات الأكاديمية تعرف إجرائياً:** هي كل قائد أكاديمي كلف بمنصب قيادي في الجامعة (رئيس قسم علمي، نائب عميد، عميد) (المالكي، 2018: 98)

**المبحث الأول: الإطار النظري ودراسات سابقة:**

**الإطار النظري:****تمهيد:**

شكل إنشاء مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعات منطلقاً نحو التطوير المستمر لجودة العمل الأكاديمي إذ أن الهدف الأساسي أركز على المساهمة الفاعلة في التطوير النوعي للعمليات التدريسية وتعزيز النمو المهني المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

وتؤدي مراكز التطوير الأكاديمي أدواراً مهمة في الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي وتطوير مهاراتهم التعليمية التي تمكنهم من التنفيذ الناجح للبرامج العلمية والخطط الدراسية في الجامعة وأداء رسالتها في إعداد وتأهيل الكوادر وفق احتياجات المجتمع والتنمية، فضلاً عن دور الجامعة في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبالرغم من أهمية مراكز التدريب والتطوير الأكاديمي وما تحمله من رسالة سامية في تطوير الأداء الأكاديمي للجامعة، إلا أنها لا تخلو من جوانب قصور في نشاطها وما يكتنف أداؤها من مشكلات سواءً فيما يتعلق بتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، أو في تنفيذ تلك البرامج التدريبية في الواقع، أو ما يتعلق بتقويم البرامج التدريبية، قد تؤثر مشكلات مراكز التدريب في الجامعات سلباً على تحقيق أهدافها؛ ويمكن عرض الإطار النظري لمحاور هذا البحث وذلك على النحو الآتي:

### مرتكزات تقديم البرامج التدريبية:

#### أولاً. تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي:

يعد تصميم خطة التدريب من أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، والتي من خلالها يمكن التأكد من إتمام الأنشطة التدريبية بكفاءة وفعالية، وتمر العملية بخطوات بعد تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى جهد محدد ومنظم، وتبدأ عملية إنشاء وتصميم خطة التدريب بطريقة احترافية للغاية تتضمن سلسلة من الإجراءات. (العزة، 2022: 85)

كما يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والمواد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة ما لابد من تعاون كامل بين الرؤساء والمسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيه، وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمؤسسة من جهة أخرى.

ويبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات منها: (هشام، 2010: 54-56)

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب للمدربين والمتدربين ومواد تقييم التدريب.
- استقطاب المدربين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد فترة برنامج التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

#### ثانياً. تنفيذ البرنامج التدريبي:

يمثل تنفيذ البرنامج التدريبي التطبيق العملي للعمل المحدد مسبقاً، إذ إن عملية التدريب تحدد بناءً على بيانات ومحتوى البرنامج نفسه وأهدافه، والتي تشمل مواقف وإجراءات تعليمية، وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتوسيع المعرفة والمهارات والقيمة

السلوكية للتدريب، وتتأثر عملية التنفيذ بسلسلة من العوامل من بينها، تأريخ البدء، والانتهاج للبرنامج التدريبي، والوقت المخصص لمواد التدريب، والمكان ولوازم أخرى للتدريب (العزة، 2022: 85) ولذلك يتطلب من مدير التدريب أن يركز عند الإشراف على البرنامج التدريبي، التأكد من دقة التصميم الذي وضعه عند تنفيذه لتلافي الأخطاء إن وجدت، واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة التي توصل المعلومة إلى المتدرب (عيدان، 2012: 249)

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي العمل على مراعاة الآتي: <https://www.dawliatraining.com/articles>.

- توفير بيئة تعليمية مناسبة من خلال اختيار المكان المناسب للتدريب.
- اختيار المدربين المناسبين وتحديد من هم الأشخاص الذين سيقومون بالتدريب.
- تقديم محتوى البرنامج بشكل فعال باختيار الطرق والوسائل التي من خلالها يتم تقديم محتوى البرنامج بشكل واضح ومؤثر للاهتمام.
- تقييم البرنامج التدريبي وتحديد كيف سيتم تقييم فعالية البرنامج.

### ثالثاً. تقويم البرنامج التدريبي:

تمثل عملية تقويم البرنامج التدريبي مرحلة مهمة في نهاية التدريب ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب، في تحقيق أهدافها عبر قياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، والتركيز على كلفة البرنامج (حاني: 2002). كما تمثل عملية التقويم إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب، في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية (الطعاني، 2002: 147)

ويمكن التقويم المنظمة من الاستمرار في تنظيم البرامج والخطط التدريبية أو تعديلها، وتعد عملية التقويم أساس إدارة التدريب لأنها تشكل رؤية شاملة وموضوعية من خلال ضمان تنفيذ البرامج التدريبية بالشكل الصحيح (العزة، 2022: 86) ويرتكز التدريب كما ذكر (رشيد: 2001) على أربعة مستويات: مستوى ردود الأفعال، ومستوى التعلم، ومستوى السلوك الوظيفي، ومستوى النتائج.

وتعد عملية تقويم البرامج التدريبية من أهم مراحل عملية التدريب لمعرفة مدى تحقق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها والعمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بشكل دائم.

تمر عملية تقويم البرامج التدريبية بعدة مراحل زمنية يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل أساسية وهي على النحو الآتي: (باغي، 1987: 37-38)

- مرحلة التقويم قبل التدريب وتشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج التدريبي، وتنظيمه، وتصميمه، واحتياجات التدريب، ومعلوماته، وسلوكه.
- مرحلة التقويم أثناء التدريب وتشمل: أهداف البرنامج التدريبي وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، والمعلومات، والسلوك.



- مرحلة التقييم بعد انتهاء التدريب وتشمل: أهداف البرنامج التدريبي، ونتائج وردود أفعال المتدربين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية، في أدائهم عند عودتهم لوظائفهم.

- مرحلة التقييم أثناء العمل وتتصل بمدى الاستفادة من البرنامج التدريبي في السلوك الوظيفي  
يخلص الباحثان إلى القول إن تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية يتضمن ثلاثة مجالات، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، عن طريق الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوبة، من خلال تحديد الموضوعات التدريبية بدقة، وتنفيذ البرامج التدريبية، لضمان تحقيق التصميم المخطط بتوفير بيئة تدريبية ملائمة، وتقييم البرنامج التدريبي، لقياس كفاءة وفعالية التدريب ومدى تحقيق الأهداف باستخدام أساليب تقييم متعددة.

### مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة المهرة:

جامعة المهرة من الجامعات اليمنية الحكومية الحديثة، أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم (23) لسنة 2022م، وجاء إنشاء الجامعة استجابة لحاجة محافظة المهرة اليمنية التي تعد ثاني أكبر المحافظات مساحة بعد محافظة حضرموت، إذ تبلغ مساحتها حوالي (82.405) اثنين وثمانين ألف وأربعمائة وخمسة متر مربع، وعدد سكانها (133000) مائة وثلاثة وثلاثين ألف نسمة بحسب تقديرات عام 2014م، وتشكل الحدود الشرقية لليمن مع سلطنة عمان.

ومثل تأسيس مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة المهرة في العام 2023م خطوة مهمة في سياق جهود رئاسة الجامعة لتطوير الأداء المؤسسي والبرامجي على مستوى الجامعة وكلياتها.

أهداف مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة: (<https://mhru.edu.ye>)

- تحقيق الجودة الأكاديمية والإدارية من خلال تطوير البرامج التعليمية والأنظمة المؤسسية.
  - قياس الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وتقديم برامج تدريبية متخصصة.
  - إعداد مصفوفة مشاريع تطويرية تشمل أنشطة تدريبية ونماذج إحصائية وخطط لتحسين الأداء الجامعي.
  - تعزيز التصنيف الوطني للجامعات اليمنية عبر ورش عمل تعريفية ومعايير دقيقة.
  - رفع الوعي بالجودة والاعتماد الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
- وبالرغم من العمر الزمني القصير للمركز فقد تميز بعدد من الأنشطة من أهمها: (<https://mhru.edu.ye>)
- تنظيم عقد الندوات وورش العمل المتعلقة بمعايير التصنيف الوطني للجامعة، بمشاركة عدد من الخبراء المتخصصين في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- تنظيم أساليب الجودة في الجامعة والكليات، وتنظيم الأنشطة الهادفة إلى رفع الوعي بأهمية الجودة في التعليم العالي، وتطوير مهارات الكادر الأكاديمي والإداري.

- الوقوف أمام تقارير تحليلية شاملة لقياس الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم لتطوير أدائهم الأكاديمي.
- إجراء مسوحات لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج الأكاديمية في كليات الجامعة.
- التحليل الإحصائي لآليات الأداء الأكاديمي والإداري في الكليات، لتوجيه الخطط التطويرية بناءً على مؤشرات واقعية.



## دراسات سابقة:

من خلال استقراء الباحثان للدراسات السابقة عربية وأجنبية تناولت مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، فلم يجدا دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية بكل محاورها في البيئة الجامعية، وإنما وجدا عدد من الدراسات تناولت بعض محاور الدراسة وليس بصورة مشكلات، ومن خلالها اتضح أهمية هذه الدراسة في الجامعات اليمنية، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي لها علاقة جزئية ببعض محاور الدراسة.

- دراسة: (العزة، 2022) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية بلغت (300) موظف، من مجتمع البحث البالغ (1250) موظف؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر لأبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة؛ وأوصت الدراسة بتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات، وتعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء، ومنحها في وقتها، وتبني مشاكل الموظفين وحلها بصورة إيجابية.

- دراسة: (عباس، 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة التدريب ومحتواه في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، اعتمدت طريقة الحصر الشامل إذ وزعت الاستبانة على العاملين الإداريين في الجامعة البالغ عددهم (85) عاملاً، واستُعيِدَ (73) استبانة بنسبة (85.88%)؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم، غياب خطة استراتيجية للتدريب، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم في الغالب على ردود فعل المتدربين؛ وأوصت الدراسة بوضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار أوقات التدريب المناسبة، والاهتمام بمحتوى التدريب، واعتماد معايير علمية ونماذج مستخدمة عالمياً لتقييم نتائج التدريب، وقياس العائد منه، والتعرف على مستوى المتدربين قبل بدء التدريب بإجراء اختبارات لتقييم مستواهم، ليسهل قياس تحسن أدائهم بعد التدريب.

- دراسة: (نعمان، 2014) هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعات اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن هناك عدم اهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، وإن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال إذ لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين، كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- وعرضت الدراسة عددا من التوصيات منها التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعات، بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، والعمل على زيادة الاهتمام بتقويم العملية التدريبية لتحقيق الأهداف المطلوبة منها، بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها.

- دراسة: (فطيس، 2007) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة رأس لا نوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية

المتبعة لتحديد السبلات والإيجابيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، وأن هناك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التدريب، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، وعدم وجود فروق في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر الوظيفية . المؤهل . سنوات الخبرة . عدد الدورات التدريبية التي اشترك فيها المتدرب).

- دراسة: (الحري، 2006) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارات التدريب والتطوير في الجامعات السعودية من حيث وجودها ومسمياتها وتخطيطها وتنظيمها للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتوصلت إلى أن دعم الجامعات لبرامج التنمية المهنية ما يزال دون المستوى المطلوب، كما أن زيادة النصاب التدريسي يقف عائق أمام تطوير أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضعف الرغبة والدافعية للتطوير من جانبهم، وعدم وجود لوائح تلزمهم وترغبهم في الحضور.

- دراسة: (البكر، 2006) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات، وتحديد المشكلات التي تحد من شأها وإعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن الإطار النظري لا يعكس النشاط التدريسي، وأن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب يكاد يكون دورها محدودا وضعيف التأثير في تحقيق جودة فاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

- دراسة: (vanmerwe، 2001) هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية مراكز التدريب التربوي من أجل التدريب والتطوير، وتطوير أداء العاملين في كلية التربية بجنوب أفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وكانت الملاحظة هي أداة الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة (160) فرداً؛ وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن مركز التدريب التربوي بوضعه الحالي لا يمكن أن يقوم بالتطوير المستمر في الأداء ما لم تطور هيكلها وأدوارها وأفرادها.

- دراسة: (رواس، 2001) هدفت الدراسة إلى كشف فاعلية مركز التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمكة المكرمة وجدة، من خلال تقييم برامج هذا المركز التدريبي، وبلغ مجتمع الدراسة (654) مدرب ومتدربة، وبلغ عدد المستجيبين (357) مدرب ومتدربة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات منها: تزويد مركز التدريب التربوي بالمختصات والاستعانة بالخبراء، وتكوين لجان لمركز التدريب التربوي تتمثل في مجالات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية.

- دراسة: (الزهراني، 2010) هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (107) مديراً ومديرة و(535) معلماً ومعلمة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تفرد مهارات بناء فرق العمل في البرامج التدريبية بصورة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المهارات الممارسة تعزى لمتغيرات (نوع التعليم . عدد سنوات الخبرة . المرحلة الدراسية)؛ وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على

المهارات لا المعلومات النظرية، وتنوع الأساليب التدريبية المتبعة في تدريب القيادات في مراكز التدريب التربوي، استخدام أساليب جديدة تتناسب مع حاجاتهم ومستواهم الفكري وخبراتهم.

- دراسة: (فارس، 1999) هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك، وكذلك معرفة الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات، وإن القائمين على عملية التدريب وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقيام بواجباتهم التدريبية.

- دراسة: (كامل، 1997) هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب العملية الحديثة وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين التي تقوم باتباعها شركات قطاع البترول في مصر لأعداد البرامج التدريبية الملائمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن البرامج التدريبية غير كافية لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية، وأنها تعتمد على الإمكانات المتوفرة بالميزانية وليس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتعتمد على الكم وليس الكيف، كما أن البرامج لا تعتمد على الجانب العملي.

- دراسة: (Pauline, 1996) هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في بريطانيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة بعض النتائج منها: أن هناك عدم رضا عن التدريب الإداري نتيجة الاختلاف ما بين الاحتياجات الفعلية للمنظمات ومآين محتوى التدريب، وكذلك وجود قصور في تنفيذ التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة فحص العملية التدريبية للتعرف على ضعف التدريب.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات السابقة من حيث المجال الذي طبقت فيه والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، ومنها: دراسة (الحربي، 2006) ودراسة (عباس، 2018) ودراسة (نعمان، 2014) ودراسة (Vanmerwe، 2001) إذ هدفت هذه الدراسات إلى معرفة واقع التدريب والتطوير، وأهميته، وعلاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الكليات والجامعات.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات: (فطيس، 2007) و (رواس، 2001) و (كامل، 1997) و (فارس، 1999) و (الزهراني، 2010) و (Pauline، 1996) و (العزة، 2022) إذ هدفت هذه الدراسات إلى معرفة واقع التدريب والاحتياجات التدريبية في وزارة الداخلية والرئاسة العامة لتعليم البنات، وشركة راس لانوف، ولدى مديري، المدارس، والإدارة الوسطى، والإشرافية، وشركة قطاع، البترول، والمنظمات، غير الحكومية، وفي مؤسسات القطاع العام.

كما تتفق الدراسة الحالية، مع بعض الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف مع دراسة: (Vanmerwe، 2001) التي استخدمت المنهج التجريبي؛ وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي اعتمدت الاستبانة أداة لها، وتختلف مع دراسة (Vanmerwe، 2001) التي اعتمدت الملاحظة أداة لها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أول دراسة تناولت مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعة في مجالات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم

البرامج التدريبية، حسب علم الباحثان، كما تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت أساليب التغلب على مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، ومعرفة الفروق التي تعزى لمتغيرات (الكلية، اللقب العلمي، والوظيفة).

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة إذ كانت عوناً لهما في إثراء الإطار النظري، واختيار منهجية الدراسة، وبناء أداة الدراسة، ومن حيث النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات سيتم الإشارة إليها عند المقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي لملائمته لهذه الدراسة من خلال وصف وتفسير البيانات والآراء التي جمعت من الدراسة الميدانية على ضوء استقراء للأدب التربوي والإداري الحديث المتعلق بموضوع الدراسة، ومن خلال هذا المنهج تعرف الباحثان على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة المهرة من (37) قيادياً، وفقاً لإحصائية 2024م، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستعادة التي اعتمدت في الدراسة الميدانية (28) استبانة، تمثل نسبة (78%) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الكلية، اللقب العلمي، الوظيفة).

#### جدول رقم (1) يبين حجم أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير: الكلية، واللقب العلمي، والوظيفة.

الكلية	الوظيفة			اللقب العلمي		
	عميد	نائب عميد	رئيس قسم	النسبة	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
إنسانية	2	7	15	86%	3	21
تطبيقية	1	—	3	14%	—	3
المجموع	3	7	18	28	3	24

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم تصميم أداة للدراسة للتعرف على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، في صورتها الأولية تكونت من مجالات ثلاثة وبعدها (50) فقرة، وقد اتبع الباحثان في ذلك الخطوات العلمية المتعارف عليها.

#### صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحكمين، تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (5) من المحكمين المتخصصين في الجامعة، إذ أبدوا آرائهم وملاحظاتهم حول محاور الأداة وفقراتها، وفي ضوء تلك الآراء تم حذف واستبدال بعض الفقرات، وتعديل البعض الآخر لتصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (46) فقرة، التي حظيت باتفاق آراء المحكمين بما نسبته (92%) فأكثر.

ب- معامل الثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإيجاد معامل الثبات لكل مجال وكذلك معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة،

جدول رقم (2) يوضح ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة الثبات
الأول	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	16	0.892
الثاني	تنفيذ البرامج التدريبية	17	0.921
الثالث	تقويم البرامج التدريبية	13	0.929
	الثبات الكلي	46	0.959

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.959)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات الثلاثة بين (0.892 - 0.929)، وتعد هذه قيم ثبات عالية ومقبولة لتطبيق أداة الدراسة.

رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- بعد جمع الأداة من ميدان الدراسة تم رصد استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتفرغها في نماذج خاصة، حسب متغيرات الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج إحصائياً في الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن أهمها الآتي:
- حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لمعرفة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة.
  - استخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة.
  - تطبيق الاختبار التائي **Ttest** لمجموعتين مستقلتين.
  - تحليل التباين الأحادي **one, wayANovA** واختبار **scheffe** لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

اعتمد الباحثان مقياس متدرج ليكرت الخماسي للحكم على آراء أفراد مجتمع الدراسة في بيان درجة حدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة وفقاً للصيغة: (درجة حدة عالية جداً، درجة حدة عالية، درجة حدة متوسطة، درجة حدة منخفضة، درجة حدة منخفضة جداً)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع المتوسط الحسابي بين أن درجة حدة المشكلة أعلى.

المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: "ما مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة؟".

للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمشكلات المتعلقة بمركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية لكل مجال من المجالات، كما يتضح من الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمجالات الدراسة

م	المشكلات المتعلقة بالمجالات	ترتيب المجال	المتوسط	الوزن النسبي	درجة حدة المشكلة
1	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	3	3.71	74.1	عالية
2	تنفيذ البرامج التدريبية	1	3.83	76.55	عالية
3	تقويم البرامج التدريبية	2	3.82	76.42	عالية
	المتوسط الكلي		3.79	75.69	عالية

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات الأداة الرئيسية لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة جاءت بدرجة حدة عالية وبمتوسط حسابي (3.79)، ووزن نسبي (75.69%) ويرى الباحثان أن سبب ارتفاع درجة حدة هذه المشكلات يعود إلى الآتي:

1- افتقار مركز التدريب والتطوير الأكاديمي بالجامعة إلى الدورات التدريبية الخاصة بالقيادات الأكاديمية، واقتصاره على دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المستجدة

2- قلة التواصل مع القيادات الأكاديمية لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم من البرامج التدريبية.

3- معاناة مركز التدريب والتطوير الأكاديمي من قلة المدربين المؤهلين من ذوي الخبرة الفنية المتخصصة في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية.

4- وقد لا تتوفر الموارد المالية والمادية والتقنية الكافية لدى مركز التدريب والتطوير الأكاديمي مما يحول من تنفيذ البرامج التدريبية بفعالية.

5- كثرة الأعباء التدريسية والبحثية والإدارية للقيادات تحول بينهم وبين تنفيذ البرامج التدريبية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فطيس، 2007) التي أظهرت أن درجة فعالية تنفيذ البرامج التدريبية ضمن درجة القبول، ودراسة (نعمان، 2014) التي بينت أن هناك عدم اهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، ودراسة (الحري، 2006) التي توصلت إلى أن دعم الجامعات لبرامج التنمية المهنية ما يزال دون المستوى المطلوب، ودراسة (البكر، 2006) التي بينت أن نظام التدريب يكاد يكون محدودًا وضعيف التأثير في تحقيق جودة فاعلية البرامج التدريبية، ودراسة (vanmerwe، 2001) التي أظهرت أن مركز التدريب بوضعه الحالي لا يمكن أن يقوم بالتطوير المستمر في الأداء، ودراسة وأكدت (كامل، 1997) أن البرامج التدريبية غير كافية لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية، وأشارت ودراسة (pauline، 1996) إلى وجود قصور في تنفيذ البرامج التدريبية، وبينت دراسة (فارس، 1999) بأن القائمين على عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقيام بواجباتهم التدريبية، ودراسة (رواس، 2001) التي أشارت إلى ضرورة تزويد مركز التدريب التربوي بالمخصصات والاستعانة بالخبراء، وتكوين لجان تمثل الفئة الفنية في مجالات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية، ودراسة (عباس، 2018) التي بينت ضرورة وضع خطة تحدد فيه الاحتياجات التدريبية والاهتمام بمحتوى التدريب.

ودراسة (العزة، 2022) التي رأت أهمية تكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات، وتعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء، ومنحها في وقتها، وتبني مشاكل الموظفين وحلها بصورة إيجابية.

وحصل مجال المشكلات المتعلقة "تنفيذ البرامج التدريبية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، ووزن نسبي (76.55%)، في حين جاء مجال مشكلات "تقويم البرامج التدريبية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82)، ووزن نسبي (76.42%)، وجاء مجال مشكلات "تخطيط وتصميم البرامج التدريبية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71)، ووزن نسبي (74.1%).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمشكلات المتعلقة بمركز التدريب والتطوير الأكاديمي في محافظة المهرة في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية لكل مجال من مجالات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

#### المجال الأول: مشكلات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

يوضح الجدول الآتي نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية على مستوى المجال الأول حول حدة مشكلات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة

#### الجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحدة مشكلات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	درجة حدة المشكلة
1	غياب النظرة التحليلية الشاملة للمشكلات التي قد يتعرض لها مركز التدريب والتطوير الأكاديمي	3.93	78.6	4	عالية
2	الافتقار إلى تصميم برامج تدريبية مناسبة للقدرات المطلوبة للقيادات الأكاديمية	3.86	77.2	7	عالية
3	عدم مطابقة محتوى البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية	3.46	69.2	13	عالية
4	الافتقار إلى لجنة متخصصة بتصميم محتوى البرامج التدريبية وسياساتها.	3.68	73.6	11	عالية
5	ضعف ارتباط محتوى البرامج التدريبية بالأهداف الأكاديمية	3.25	65	14	متوسطة
6	ضعف ارتباط البرامج التدريبية بالقيادات الأكاديمية	3.17	63.4	15	متوسطة
7	قصور في تطبيق الأسس العلمية في تصميم محتوى البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العصر	3.74	74.8	9	عالية
8	الافتقار إلى وضع خطط واقعية وعملية تتناسب مع الاحتياجات الإدارية المطلوبة للقيادات الأكاديمية	3.73	74.6	10	عالية
9	محدودية تلقي القيادات الأكاديمية لدورات تدريبية في مجال عملهم قبل حصولهم على مناصب قيادية	4.14	82.8	1	عالية
10	الافتقار إلى خطط لتحديد الأولوية في التدريب من القيادات الأكاديمية	3.92	78.4	6	عالية
11	اقتصار دور مركز التدريب على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في توصيف المقررات الدراسية وأساليب التدريس والتقييم	3.76	75.2	8	عالية
12	الافتقار إلى البرامج التدريبية التي يجب أن يحصل عليها القائد الأكاديمي خلال فترة المسار الوظيفي	3.93	78.6	5	عالية
13	الافتقار إلى استدامة تنفيذ البرامج التدريبية في الزمان والمكان المناسبين	4.06	81.2	2	عالية
14	محدودية الاستفادة من المدربين ذوي المستويات العالية من الكفاءة والخبرة في الجامعة	3.94	78.8	3	عالية
15	الاعتماد في ترشيح المتدربين على أساس شخصي وليس مهني	3.10	62	16	متوسطة
16	عدم تحديد أساليب تدريبية حديثة ومتنوعة تتناسب مع محتوى البرامج التدريبية	3.61	72.2	12	عالية
	المتوسط الكلي	3.71	74.1		عالية



يتضح من الجدول (4) أن تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في مجال التخطيط وتصميم البرامج التدريبية إلى إجمالي المجال كانت بدرجة حدة عالية، بمتوسط حسابي (3.71)، ووزن نسبي (74.1%)، وتتفاوت تقديرات الاستجابات بين درجة حدة متوسطة للفقرات (5، 6، 15)، ودرجة حدة عالية لبقية الفقرات.

وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفقرة (9) والتي نصها "محدودية تلقي القيادات الأكاديمية لدورات تدريبية في مجال عملهم قبل حصولهم على مناصب قيادية" وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، ووزن نسبي (82.8%) وبدرجة حدة عالية.

أما من حيث حصول الفقرات (5، 6، 15) على درجة حدة متوسطة، فالفقرة (5) التي نصها "ضعف ارتباط محتوى البرامج التدريبية بالأهداف الأكاديمية" جاءت بمتوسط حسابي (3.25) ووزن نسبي (65%). أما الفقرة (6) التي نصها "ضعف ارتباط البرامج التدريبية بالقيادات الأكاديمية" جاءت بمتوسط حسابي (3.17) ووزن نسبي (63.4%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (15) ونصها "يتم الاعتماد في الترشيح للتدريب على أساس شخصي وليس مهني" بمتوسط حسابي (3.10) ووزن نسبي (62%). وبدرجة حدة متوسطة.

ويعزو الباحثان سبب ارتفاع درجة حدة هذه المشكلات في مجال تخطيط وتصميم البرامج التدريبية إلى الأسباب الآتية:

- 1- اعتقاد بعض القيادات أن لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة لأداء المهام القيادية دون الحاجة إلى تدريب مسبق.
- 2- قلة إدراك القيادات الأكاديمية أهمية التدريب المبكر لتطوير المهارات القيادية لأعضائها.
- 3- وجود تقصير في تشجيع الالتحاق ببرامج التدريب المستمر وتطوير المهارات القيادية للأعضاء.
- 4- الاعتماد في الترشيح للالتحاق في التدريب لا يعتمد على الأسس المهنية مما ينجم عنه عدم الحصول على فرص متساوية للتدريب تراعي الكفاءة والأداء، الأمر الذي يقتضي أن تكون هناك شفافية أكثر وضوحاً في الاختيار، لتعزيز ثقة الأفراد في النظام التدريبي المتبع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نعمان، 2014) التي أشارت إلى ضرورة التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، وأن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، ودراسة (الحري، 2006) التي بينت أن دعم الجامعات لبرامج التنمية المهنية ما يزال دون المستوى المطلوب، وإن زيادة النصاب التدريسي يقف عائق أمام تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضعف الرغبة والدافعية للتطوير من جانبهم، غياب اللوائح التي تلزمهم وترغبهم في الالتحاق بالبرامج التدريبية.

#### المجال الثاني: مشكلات تنفيذ البرامج التدريبية:

يوضح الجدول رقم (5) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة على مستوى المجال الثاني: مشكلات تنفيذ البرامج التدريبية.

## جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعدة مشكلات تنفيذ البرامج التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	درجة حدة المشكلة
1	نقص في المواد التدريبية لكل من المدرب والمتدرب مما يؤثر على نوعية التدريب	4.13	82.6	4	عالية
2	بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات تدريبية	4.27	85.4	3	عالية جدًا
3	صعوبة تمكن بعض المتدربين من إجراء التطبيقات العملية اللازمة نظرا لضيق وقت التدريب	4.12	82.4	5	عالية
4	الاعتماد على أسلوب المحاضرة في التدريب أكثر من الأساليب الأخرى	4.30	86	2	عالية جدًا
5	عدم ملائمة وقت انعقاد البرامج التدريبية مع ظروف المتدربين	3.99	79.8	7	عالية
6	قلة المخصصات المالية المرسودة للتدريب التي لا تغطي احتياجات ومتطلبات التدريب	4.35	87	1	عالية جدًا
7	افتقار بعض المدربين للمهارات وأساليب وطرق تنفيذ التدريب	3.60	72	11	عالية
8	الزمن المخصص لتنفيذ كل جزء من أجزاء البرنامج التدريبي غير كافي	4.00	80	6	عالية
9	الاعتماد على وسائل تدريبية ذات طابع تقليدي في تنفيذ البرامج التدريبية	3.95	79	8	عالية
10	عدم اهتمام المشرفين والقائمين على التدريب بالمتدربين والمدربين	3.56	71.2	13	عالية
11	عجز المدرب على متابعة انتظام المتدربين في الحضور	3.62	72.4	10	عالية
12	قلة الاهتمام في إعداد وتجهيز المكان المخصص للتدريب حسب الأصول المرعية	3.42	68.4	16	عالية
13	قلة التزام المتدربين بقواعد وضوابط العمل أثناء تنفيذ البرامج التدريبية	3.43	68.6	15	عالية
14	ضعف استخدام تقنية المعلومات في عملية تنفيذ البرامج التدريبية	3.86	77.2	9	عالية
15	مكان انعقاد البرامج التدريبية لا يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب	3.52	70.4	14	عالية
16	القصور في تنفيذ البرامج التدريبية حسب الجدول الزمني المحدد للبرنامج	3.37	67.4	17	عالية
17	عدم استخدام الطرق والأساليب الحديثة عند تنفيذ البرامج التدريبية التي تواكب متطلبات الوظيفة العصرية	3.58	71.6	12	عالية
	المتوسط الكلي	3.83	76.55		عالية

يتضح من الجدول (5) أن تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في تنفيذ البرامج التدريبية إلى إجمالي المجال كانت بدرجة حدة عالية، بمتوسط حسابي (3.83)، ووزن نسبي (76.55%)، وتتفاوت التقديرات بين درجة حدة عالية جداً للفقرات (6، 4، 2)، ودرجة حدة عالية لبقية الفقرات.

وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفقرة (6) والتي نصها "قلة المخصصات المالية المرصودة للتدريب التي لا تغطي احتياجات ومتطلبات التدريب" وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، ووزن نسبي (87%) وبدرجة حدة عالية جداً.

وجاءت الفقرة (4) والتي نصها "الاعتماد على أسلوب المحاضرة في التدريب أكثر من الأساليب الأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) ووزن نسبي (86%) وبدرجة حدة عالية جداً. وجاءت الفقرة (2) والتي نصها "بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات تدريبية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27) ووزن نسبي (85.4%) وبدرجة حدة عالية جداً.

وحصلت الفقرة (16) على المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، ونصها "القصور في تنفيذ البرامج التدريبية حسب الجدول الزمني المحدد للبرنامج" وجاءت بمتوسط حسابي (3.37) ووزن نسبي (67.4%). وبدرجة حدة عالية.

ويعزو الباحثان أسباب ارتفاع درجة حدة هذه المشكلات في مجال تنفيذ البرامج التدريبية إلى الآتي:

- 1- ضعف التخطيط المسبق الذي لم يأخذ في الاعتبار الوقت الفعلي اللازم لتنفيذ كل نشاط تدريبي.
- 2- نقص دراسة الاحتياجات وقلة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى تأجيل أو إلغاء بعض الأنشطة التدريبية.
- 3- معاناة الجامعة من نقص حاد في المخصصات المالية الأمر الذي يقلل من فرص الحصول على التدريب اللازم للقيادات الأكاديمية.
- 4- محدودية القدرة على تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية وترك بعض المجالات الهامة في التدريب دون تغطية فضلاً عن التراجع في الأداء المؤسسي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (كامل، 1997) التي بينت أن البرامج التدريبية غير كافية لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية، وأنها تعتمد على الإمكانيات المتوفرة بالميزانية وليس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية، والاهتمام في الكم بالتدريب وليس الكيف وخلو التدريبات في الغالب من الجوانب التطبيقية، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Pauline, 1996) حول وجود قصور وضعف في تنفيذ برامج التدريب، يتطلب استمرار فحص العملية التدريبية للتعرف عليها.

### المجال الثالث: مشكلات تقويم البرامج التدريبية:

يوضح الجدول (6) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة على مستوى المجال الثالث: مشكلات تقويم البرامج التدريبية.

جدول رقم (6) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحدة مشكلات تقييم البرامج التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	درجة حدة المشكلة
1	قلة كفاءة المتخصصين في مجال تقييم البرامج التدريبية	3.86	77.2	7	عالية
2	الافتقار إلى معايير تقييم البرامج التدريبية مما يعيق العملية التقييمية	3.93	78.6	6	عالية
3	الافتقار الى وجود آلية عمل لتقييم شامل للعملية التدريبية	4.1	82	1	عالية
4	عدم استخدام التقييم التتابعي في تحديد أثار التدريب الطويلة في مواقع العمل	3.98	79.6	4	عالية
5	قلة توفر أدوات وأساليب تقييم مقلنه وسهولة التطبيق	4.08	81.6	2	عالية
6	عدم توفر المعلومات الإحصائية الدقيقة التي تساعد على تقييم البرامج التدريبية	3.95	79	5	عالية
7	عدم موضوعية بعض الاختبارات المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية	3.67	73.4	10	عالية
8	ضعف التعاون بين كافة الأطراف المرتبطة بالبرامج التدريبية أثناء تقييمها	3.42	68.4	13	عالية
9	صعوبة قياس أثر البرامج التدريبية نتيجة لتعدد أهداف التدريب	3.74	74.8	9	عالية
10	تدني اهتمام المدربين والمتدربين بتقييم البرامج التدريبية	3.75	75	8	عالية
11	إغفال ربط الترقيّة للقيادات الأكاديمية بنتائج تقييم البرامج التدريبية	3.99	79.8	3	عالية
12	قصور في الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية المستقبلية بعد تقييمها	3.63	72.6	11	عالية
13	أسلوب تقييم البرامج التدريبية لا يناسب كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي	3.57	71.4	12	عالية
	المتوسط الكلي	3.82	76.42		عالية

يتضح من الجدول (6) أن تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في تقييم البرامج التدريبية لإجمالي المجال كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.82)، ووزن نسبي (76.42%)، وجاءت التقديرات لجميع فقرات المجال بدرجة حدة عالية.

وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفقرة (3) ونصها " الافتقار إلى وجود آلية عمل لتقييم شامل للعملية التدريبية، وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1)، ووزن نسبي (82%) وبدرجة حدة عالية. وجاءت الفقرة (5) ونصها " قلة توفر أدوات وأساليب تقييم مقلنه وسهولة التطبيق " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) ووزن نسبي (81.6%) وبدرجة حدة عالية.

وحصلت الفقرة (8) على المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، ونصها " ضعف التعاون بين كافة الأطراف المرتبطة بالبرامج التدريبية أثناء تقييم البرامج التدريبية " على متوسط حسابي (3.42) ووزن نسبي (68.4%). وبدرجة حدة عالية.

ويعزو الباحثان أسباب ارتفاع حدة هذه المشكلات في مجال تقييم البرامج التدريبية إلى الآتي:

1- ضعف الحوار المفتوح والفعال بين الأطراف المشاركة في التدريب، وقلة الاجتماعات واللقاءات الدورية التي يؤدي إلى ندرة التواصل وتبادل المعلومات.

2- نقص الوعي بأهمية التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة لتقييم البرامج التدريبية بنجاح.

3- عدم وجود خطة واضحة لتقييم العملية التدريبية منذ البداية يؤدي إلى غياب الآليات المناسبة.

4- نقص الكفاءات المتخصصة بالتقويم، وقلة الوعي بأهمية التقويم الشامل يؤدي إلى تجاهل هذه العملية نتائج العملية التدريبية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البكر، 2006) التي أشارت إلى أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب يكاد يكون دورها محدودًا وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفعالية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

كما تتفق مع نتائج دراسة (نعمان، 2014) التي أكدت على زيادة الاهتمام بتقويم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها، ودراسة (عباس، 2018) التي بينت عدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم في الغالب على ردود أفعال المتدربين فقط.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، تعزى لمتغير (الكلية، اللقب العلمي، الوظيفة)؟".

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي (ت) (T-Test) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples Statistics)، لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات ثنائية التصنيف (الكلية)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات (اللقب العلمي، الوظيفة). وفيما يلي توضيح كل متغير بالتفصيل:

متغير الكلية:

لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، تعزى لمتغير الكلية (الإنسانية، والتطبيقية) تم استخدام الاختبار التائي (ت) (T-Test) لمجموعتين مستقلتين ويوضح جدول (7) النتائج المتعلقة باختبار (ت).

جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير (الكلية)

الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنسانية	3.77	0.52	-0.35	26	0.73	غير دالة
التطبيقية	3.86	0.22				

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الكلية) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.73) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الكلية). ويعزو الباحثان ذلك إلى الآتي:

- (1) وجود سياسات وإجراءات جامعية موحدة لتقديم البرامج التدريبية دون التفرقة بين الكليات العلمية والإنسانية مما يؤدي إلى تقارب المشكلات التي تواجهها القيادات الأكاديمية.
  - (2) تواجه الكليات العلمية والإنسانية تحديات متشابهة في مجال التدريب والتطوير مثل نقص التمويل، وقلة الموارد البشرية.
  - (3) تشابه احتياجات القيادات الأكاديمية من التدريب والتطوير بغض النظر عن تخصص الكلية مما يجعل المشكلات مشتركة بينهم.
  - (4) قد يكون هناك توجه مؤسسي لتعزيز التعاون والتكامل بين الكليات العلمية والإنسانية في مجال التدريب والتطوير.
- متغير اللقب العلمي:**

لفحص الفروق الإحصائية بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، تعزى لمتغير اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح جدول (8) النتائج المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي

**جدول رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير (اللقب العلمي)**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
اللقب العلمي	بين المجموعات	0.088	2	0.044	0.176	0.84	غير دالة
	داخل المجموعات	6.246	25	0.25			
	المجموع	6.334	27				

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (اللقب العلمي) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.84) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (اللقب العلمي). ويعزو الباحثان ذلك إلى الآتي:

- (1) أن طبيعة العمل الإداري والأكاديمي المشترك للقيادات الأكاديمية، وامتلاكهم قدرات ومهارات كافية في العمل الأكاديمي جعلهم يتمتعون بسلوك إداري واحد في الحكم الصحيح على مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية.
- (2) أن البرامج التدريبية المقدمة غير مخصصة لفئة معينة من الألقاب العلمية مما يضع الجميع أمام نفس المشكلات.

## متغير الوظيفة:

لفحص الفروق الإحصائية بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لخدمة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، تعزى لمتغير الوظيفة (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم علمي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح جدول (9) النتائج المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي.

**جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير (الوظيفة)**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	0.127	2	0.063	0.261	0.772	غير دالة
	داخل المجموعات	6.067	25	0.243			
	المجموع	6.194	27				

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لخدمة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الوظيفة) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.772) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لخدمة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الوظيفة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي:

أن الوظيفة الأكاديمية لقيادات الجامعة تتشابه في المهام والأعمال والواجبات، مما يدل على أنهم يتعرضون لظروف العمل نفسها، ولذلك كانت نظرتهم وطريقتهم متقاربة لمشكلات تقديم البرامج التدريبية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فطيس: 2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

**الإجابة عن السؤال الثالث المفتوح ماهي أساليب التغلب على مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية؟**

من خلال إجابات القيادات الأكاديمية عن السؤال المفتوح في أداة الدراسة حول أساليب التغلب على مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، وقراءة الباحثان المتأنية والفاحصة للأدبيات التربوية ذات الصلة بمشكلات تقديم البرامج التدريبية، فقد استطاعا الباحثان أن استخلاص عدة أساليب لتجاوز المشكلات التي تواجه تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة، من خلال رصد آراء أفراد مجتمع الدراسة وترتيبها بحسب التكرارات من الأعلى إلى الأدنى في مجالات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، وتم استخلاص الأساليب الآتية لضمان جودة البرامج التدريبية وفعاليتها:

1. تحسين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من خلال إجراء دراسات استقصائية وجلسات استماع مع القيادات الأكاديمية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بدقة.
2. إشراك القيادات الأكاديمية في عملية تخطيط وتصميم البرامج لضمان توافقها مع توقعاتهم واحتياجاتهم.
3. تحديد أهداف تدريبية واضحة وقابلة للقياس لتمكين تقييم مدى تحقيق الأهداف بنهاية البرنامج.



4. تصميم برامج تدريبية تتضمن مزيجًا من المحاضرات النظرية، ورش العمل، والتطبيق العملي.
5. العمل على تحديث محتوى البرامج التدريبية بانتظام لضمان مواكبة التغيرات في المجال الأكاديمي والإداري.
6. اختيار المدربين الأكفاء ذوي الخبرة في القيادة الأكاديمية والإدارية.
7. تهيئة بيئة تدريب مناسبة لتأكد من أن أماكن التدريب مريحة ومجهزة بجميع الوسائل والتقنيات اللازمة.
8. تشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة من خلال أنشطة تفاعلية مثل المناقشات الجماعية.
9. إعداد جداول زمنية مرنة تتناسب مع التزامات القيادات الأكاديمية وتضمن التزام المتدربين بالبرنامج التدريبي.
10. التقييم المستمر أثناء التنفيذ من خلال استخدام أدوات تقييم مستمرة مثل الاستبيانات القصيرة والنقاشات المفتوحة للحصول على تغذية راجعة فورية.
11. تحسين عملية تقييم البرامج التدريبية من خلال تحديد معايير تقييم واضحة لتقييم نجاح البرامج التدريبية بناءً على الأهداف المحددة مسبقًا.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

- (1) جاءت مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة بدرجة حدة عالية وبمتوسط حسابي (3.79)، ووزن نسبي (75.69%).
- (2) حصل مجال المشكلات المتعلقة "تنفيذ البرامج التدريبية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، ووزن نسبي (76.55%).
- (3) جاء مجال المشكلات المتعلقة "تقويم البرامج التدريبية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82)، ووزن نسبي (76.42%).
- (4) جاء مجال المشكلات المتعلقة "تخطيط وتصميم البرامج التدريبية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71)، ووزن نسبي (74.1%).
- (5) حصلت أهم مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية التي على تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة حدة عالية في المجالات الثلاثة، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقييمها وهي الآتي:
  - محدودية تلقي القيادات الأكاديمية لدورات تدريبية في مجال عملهم قبل حصولهم على مناصب قيادية.
  - الاعتماد على أسلوب المحاضرة في التدريب أكثر من الأساليب الأخرى.
  - بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات تدريبية.
  - قلة المخصصات المالية المرصودة للتدريب التي لا تغطي احتياجات ومتطلبات التدريب.
  - الافتقار إلى وجود آلية عمل لتقويم شامل للعملية التدريبية.
- (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الكلية).

- 7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (اللقب العلمي).
- 8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لحدة مشكلات مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة المهرة تعزى لمتغير (الوظيفة).
- التوصيات:**

- من خلال إطلاع الباحثان على الأدب التربوي الحديث، وما تم استخلاصه من نتائج الدراسة وآراء القيادات الأكاديمية حول أساليب التغلب على مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، فإن الباحثان يضعان مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في معالجة مشكلات تقديم البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية وهي على النحو الآتي:
- 1- على مركز التدريب والتطوير الأكاديمي إجراء استطلاعات رأي تستهدف القيادات الأكاديمية لفهم متطلباتهم وتحديد الاحتياجات الفعلية التي تحتاج إلى تطوير.
  - 2- أن يحرص مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعة على تحديث محتوى البرامج التدريبية بما يتواءم مع أحدث التطورات الأكاديمية والإدارية.
  - 3- أن يعتمد مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعة على استخدام أساليب التدريب المتنوعة في تدريب القيادات الأكاديمية مثل ورش العمل والمحاضرات والدراسات التطبيقية، والتعلم التفاعلي، ولعب الأدوار.
  - 4- على القيادات الأكاديمية في الجامعة مساعدة مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في معالجة مشكلات تقديم البرامج التدريبية والتي كان مستوى حدتها كبيراً جداً وكبيراً.
  - 5- أن يضع مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في الجامعة برامج تدريبية تمهيدية إلزامية لكل من يتولى منصباً قيادياً.
  - 6- أن يهتم مركز التدريب والتطوير الأكاديمي في التحسين المستمر لبيئة العمل لتكون محفزة وداعمة لتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب مع توفير أدوات التنفيذ الفعالة.
  - 7- أن تولي الجامعة الاهتمام بتوفير الاعتمادات المالية للتدريب الأكاديمي بما يضمن تغطية احتياجات ومتطلبات البرامج التدريبية.
  - 8- أن تحرص الجامعة على تطوير نظام تقييم شامل يعتمد على معايير واضحة لقياس كفاءة البرامج التدريبية وأثرها.
  - 9- على القيادة الأكاديمية في الجامعة إنشاء لجنة مختصة تعنى بمتابعة وتحسين جودة العملية التدريبية بشكل دوري.
  - 10- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في جامعة أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## المراجع العربية:

- (1) البكر، فوزية (2001) النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي الواقع والمعوقات، دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس، في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (81)، السنة (22).
- (2) حاتي، نصر الله (2002) إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن.
- (3) حمدان، محمد زياد (1991) تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن.
- (4) الزهراني، فتحية صالح (2010) فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- (5) رشيد، مازن فارس (2001) إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- (6) رواس، فائزة أحمد (2001) تقويم برامج مركز التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المديرات، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- (7) الطريفي، صالح أحمد (1429) التدريب التربوي المدخلات والعمليات والمخرجات وقياس اتجاهات المستهدفين، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- (8) الطعاني، حسن أحمد (2002) التدريب مفهومة وفعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن.
- (9) عباس، منير (2018) أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين دراسة حالة " الجامعة السورية الخاصة، سوريا.
- (10) العزة، ولاء صبحي (2022) أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (7) العدد (2)، أريحا، فلسطين.
- (11) عيدان، أحمد (2012) تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4) العدد (8) العراق.
- (12) عيوني، أحمد عمر (2007) ملازمة برامج مركز التدريب التربوي بالعاصمة المقدسة لمتطلبات العمل الميداني للمعلمين من وجهة نظر المتدربين ومديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- (13) فارس، ميرفت أديب (1999) واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- (14) فطيس، عادل (2007) تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة، شركة رأس لا نوف، لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ليبيا.
- (15) كامل، عبد العال عبد المنعم (1997) الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية في بيئة العمل المصرفية بالتطبيق على قطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات للبحوث البيئية جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- 16) المالكي، حسان علي ناصر (2018) مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، مجلة جامعة الجزيرة، إ ب، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن.
- 17) ملجم، سامي محمد (2010) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 18) نعمان، عائدة (2008) علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية، المجلة العربية للدراسات التجارية، جامعة قناة السويس كلية التجارة، المجلد (5) العدد (1)، مصر.
- 19) هاشم، أحمد (2010) أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 20) ياغي، محمد عبد الفتاح (1987) تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة تنمية الراقدين، العدد (22) العراق.
- المراجع الأجنبية:

21. Pauline, A. (1996). Management Training in UT NGOs, A Small Survey.
22. van der Merwe, Carel Nicolas. (2001). Human Resource Colleges of Education in the Republic of South Africa (Ph.D.). University of Pretoria, South Africa.
23. ASU.edu.eg Wants Toplay Speech.
24. Dawliatraining.com. Articles. <https://www.dawliatraining.com/articles>.