

تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس  
بجامعة المجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية

د. المتولي إسماعيل بدير  
كلية المجتمع - جامعة المجمعة



## تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية

د. المتولي إسماعيل بدير  
كلية المجتمع- جامعة المجمعة

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٠ / ٧ / ٢٤ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٠ / ٩ / ١ هـ

### ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى تطوير برامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة ، لمواكبة المستحدثات العلمية والتقنية والإدارية ، وذلك من خلال التعرف على واقعها وتحليل فعاليتها وكفاءتها ، والكشف عن أوجه الاتساق والتباين بين مستهدفاتها ، وحاجات وتطلعات أعضاء هيئة التدريس ، والتوجهات الاستراتيجية للجامعة ، ثم وضع الحلول والمقترحات المناسبة لرفع كفاءتها كي تحقق المستهدفات التعليمية والمهارية للمتدربين والتوجهات الاستراتيجية للجامعة، ولتحقيق ذلك استطلع الباحث آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس ذكورا واناثا ممن حضروا البرامج التدريبية خلال العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ ، بلغت (١٩٦) ، ومن خلال نتائجها أوصى البحث بعدة توصيات منها توافر مركز متخصص للتدريب في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تتوفر فيه معايير مراكز التدريب العالمية، وتوفير مدرّبات نسائية لتدريب العنصر النسائي؛ لتحقيق تساوى الفرص التدريبية بين الجنسين، واستخدام أساليب التدريب عبر الإنترنت.

**الكلمات المفتاحية:** البرامج التدريبية -التوجهات الاستراتيجية -أعضاء هيئة التدريس -  
التنمية المهنية.



## المقدمة:

أدى التنامي السريع للمعلومات الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي ، وما يصاحبه من تغيرات تقنية وتكنولوجية إلى عجز مؤسسات التعليم بصفة عامة والعالي بصفة خاصة عن مواكبه هذا التغيير على الرغم من التوسع الكبير في مؤسسات التعليم العالي محلياً وإقليمياً وعالمياً، مما فرض على مؤسسات التعليم العالي تحديات ضخمة في جميع جوانبها الإدارية والأكاديمية والبحثية والاجتماعية، وبصفة خاصة عضو هيئة التدريس؛ لكونه قناة الاتصال بين تنامي المعلومات والتكنولوجيا من جهة ، والطلاب من جهة أخرى ، وعلى الرغم من شيوع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس إلا أنه مازال هو المسئول عن توصيل المعلومات وتكوين خريج قادر على المنافسة في سوق العمل دائم التغير .

وفي ظل التقدم التقني والمعرفي فقد أشارت دراسة الماجد ( Al-Majed ، ٢٠١٧ ) إلى أن عضو هيئة التدريس في القرن الحادي والعشرين يقوم بمهام جديدة - لا تقتصر على التدريس فحسب - منها إشراك المتعلمين، واستيعاب الاكتشافات الجديدة والاعتماد عليها ، وتنفيذ الواجبات بطرق غير تقليدية ، وتعزيز التعلم بالمؤتمرات، وورش العمل، والاستشارات، والدعم التعليمي، والتدريب عبر الإنترنت ومنتديات المناقشة، والمناقشات التي تقودها العائلة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس المبتدئين، و هذا يتطلب منه مهارات محدثة للتعليم ، والتقييم من خلال التنمية المستمرة لقدراته . ولذا أولت

جامعة الجمعية اهتمامها بتأهيله وتنمية قدراته باستمرار كي يكون قادرا على الاستجابة لهذه المتغيرات والتحديات.

وتعد جامعة الجمعية من الجامعات الناشئة التي أنشأت في ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م وعلى الرغم من ذلك عنيت بعضو هيئة التدريس كونه العنصر الرئيس في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية باختلاف مسمياتها وتخصصاتها وغاياتها، وإيجاد عضو هيئة تدريس متميز ينعكس على جودة مخرجات البرامج الأكاديمية.

واستشعاراً للدور الرئيس الذي يلعبه عضو هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية، وتعدد مهامه، فقد برزت حاجة ملحة للعناية بجودة وكفاءة أداء هذه الفئة المهمة، وتدريب وتطوير مهارات أفرادها سعياً لتمكينهم من القيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتؤكد دراسة (آل زاهر، ٢٠١٤) على أن دور عضو هيئة التدريس يتسم بصفة مستمرة بالتجدد، مما جعل الكثير من الجامعات تهتم بتنمية المهارات الأكاديمية له، بهدف الإمام بالتطورات الحديثة في تخصصه وأدواره المتعددة، وترى دراسة ماكلين وآخرون Mclean (٢٠٠٨، M et al.) أن تحقيق ذلك يتطلب قيادة مؤسسية داعمة، وتخصيص الموارد المناسبة والاعتراف بالتعليم المتميز، حتى يمكن تصميم وتنفيذ برامج تقييم و تطوير مهاراتهم بشكل منهجي، وتوفير الاتجاهات الرئيسية لتطويرهم في المستقبل.

ويمر إعداد البرامج التدريبية بعدة مراحل رئيسة هي تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وتصميم البرامج التدريبية

وتنفيذها، وأخيرا تقييم البرامج وقياس أثرها لكن الخطوة الأولى والأهم لتصميم البرامج التدريبيه هي دون شك تحديد الاحتياج التدريبي ( Janice A. ٢٠١٠، Ali, Riasat et. al, ٢٠٠٢; Miller, et.al, ٢٠٠٢) . ورغم كثرة ما يطرح لتحديد مفهوم الاحتياجات التدريبيه، والتي تعكس بوضوح اتجاهات متعددة ( الحشاب ١٤١١ هـ)، إلا أن تعريف آرمسترنج ( Armstrong, ١٩٩٦) يتماشى مع هذه التوجهات حيث يعرف الاحتياج التدريبي بأن الفجوة بين ما هو متحقق فعليا (في الأداء) وبين ما ينبغي أن يتحقق . وقد أشارت دراسة الماجد ( Al-Majed, ٢٠١٧) أن الجامعات السعودية لم تؤسس برامجها التدريبيه لتلبية احتياجات عضو هيئة تدريس القرن الحادي والعشرين ، مقارنة بالجامعات الأمريكية التي تمنهج برامجها التدريبيه لتهيئته لها .

وقد راعت جامعة المجمعة ممثلة في عمادة الجودة وتطوير المهارات الأمور التالية قبل تنفيذ البرامج التدريبيه حتى تحقق أهدافها والتوجهات الاستراتيجية للجامعة:

- الاحتياجات التدريبيه لأعضاء هيئة التدريس
- التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- الوظائف والمهام التي تتطلب التدريب
- الكفايات والمهارات المطلوبة لأداء العمل.
- الأشخاص المرغوب تدريبهم.

وعلى الرغم من ذلك هناك متغيرات كثيرة طرأت على تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها قلة الموارد المالية الخاصة بالتدريب كتوجه لترشيد

النفقات ومن ثم إعتقاد الجامعة في التدريب على كوادرها الأكاديمية مما قد يوجد فروقا في جودة تنفيذ البرامج التدريبية، وكذلك تعدد وتنوع جهات التدريب بالجامعة، وعدم اقتصارها على عمادة الجودة وتطوير المهارات، وقلة الدورات التدريبية الخارجية، وعدم وجود خطة تدريبية موحدة بالجامعة، بالإضافة إلى التطور التقني في طرق وأساليب التدريب وأمام كل هذه المتغيرات كان موضوع البحث الحالي الذي يسعى لتطوير تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية من خلال الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث التالية .

### مشكلة البحث:

في ضوء التمهيد السابق تكمن مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما التوجهات الاستراتيجية لجامعة الجمعة كموجه للبرامج التدريبية؟
٢. ما واقع البرامج التدريبية التي تقدمها جامعة الجمعة في ضوء التوجهات الاستراتيجية؟
٣. ما مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وللتوجهات الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة البرامج التدريبية بجامعة

الجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية؟

**أهداف البحث: يهدف البحث إلى:**

١. التعرف على التوجهات الاستراتيجية لجامعة الجمعة.
  ٢. التعرف على واقع البرامج التدريبية التي تقدمها جامعة الجمعة.
  ٣. التعرف على درجة تحقيق البرامج التدريبية التي نفذتها عمادة الجودة وتطوير المهارات بجامعة الجمعة لأهدافها وللتوجهات الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا الدورات التدريبية.
  ٤. الكشف عن أوجه الاتساق والتباين بين البرامج التدريبية المنفذة والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.
  ٥. وضع الحلول والمقترحات المناسبة لتطوير البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعة؛ كي تحقق حاجات المتدربين، والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- أهمية البحث:**

- تتضح أهمية البحث الحالي في أهمية موضوعه؛ حيث إنه يتناول موضوعاً من أهم الموضوعات التي تشغل بال المهتمين حالياً بالتعليم الجامعي السعودي بصفة عامة والمهتمين بجامعة الجمعة بصفة خاصة كونها جامعة يتطلع المسؤولون فيها إلى بناء جامعة تهتم بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وبجودة أدائهم باعتبارهم الفئة التي يقع عليها العبء الأكبر في

تحقيق رسالة، وأهداف الجامعة الاستراتيجية من ناحية أخرى، مما ينعكس على تكوين صورة ذهنية متميزة للجامعة.

- حادثة موضوعه؛ حيث أنه يتناول موضوعاً من الموضوعات الحديثة، ففي حدود علم الباحث لا توجد دراسة ربطت بين التدريب والتوجهات الاستراتيجية بجامعة المجمعة، وقد يكون ذلك راجعاً لحدثة نشأة الجامعة.

- وما يزيد من أهمية هذا البحث اعتماده على مسح آراء أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا البرامج التدريبية حول تحقيق أهدافها، وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم، ومعوقات تنفيذها، واتساقها مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

- تحديد المعوقات التي تحول دون تنفيذ برامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة بجمعة بجودة عالية

- يفيد المسؤولون في جامعة المجمعة والمهتمين بالتعليم الجامعي السعودي من خلال المقترحات التي سوف يقدمها لتطوير البرامج التدريبية مما قد تساعد في تخطيط وتنفيذ أفضل لبرامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس.

### منهج البحث:

نظراً لطبيعة مشكلة البحث سوف يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته وطبيعة الدراسة، حيث يعبر عن الموضوع كينياً وكمياً من خلال التنظير لمفهوم التدريب والبرامج التدريبية، والتعرف على الواقع الحالي له في جامعة المجمعة، وتحديد أهم معوقاته من خلال عينة الدراسة ، ولا

يتوقف عند هذا الحد بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومقارنتها بنتائج مؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ للتعرف على مدى تلبيتها للتوجهات الاستراتيجية للجامعة، وللوصول إلى استنتاجات قد تسهم في تقديم المقترحات المناسبة لتفعيل وتطوير البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### حدود البحث:

– الحد المكاني: جامعة المجمعة وفروعها بكل من الزلفى والباطن والحوطة

ورماح

– الحد الموضوعي: سوف يقتصر البحث على عينة قدرها (٦) برامج من

البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة وتنمية المهارات لأعضاء هيئة

التدريس، والتوجهات الاستراتيجية للجامعة ذات الصلة بها، ومؤشرات

أدائها.

– الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ

### أداتي البحث:

١. استبانة مقدمة لأعضاء هيئة التدريس الذين حضروا دورات تدريبية خلال

العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ: بهدف التعرف على آرائهم في

البرامج التدريبية التي تقدمها جامعة المجمعة متمثلة في عمادة الجودة

وتطوير المهارات.

٢. قائمة تحليل محتوى البرامج التدريبية عينة الدراسة بهدف معرفة درجة

الاتساق بينها وبين التوجهات الاستراتيجية للجامعة

## عينة البحث:

بلغت عينة البحث (١٩٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس (الذكور والإناث) الذين حضروا الدورات التدريبية عينة الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، وهي تمثل جميع أفراد المجتمع الأصلي بنسبة ١٠٠٪.

**مصطلحات البحث:** يعرف البحث المصطلحات التالية اجرائياً على النحو

التالي:

- **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من الاحتياجات المهنية والادارية والتخصصية المخطط لها والتي تقدمها عمادة الجودة وتطوير المهارات لمنسوبي الجامعة من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين سنويًا بهدف تنمية قدراتهم وتحقيق توجهات الجامعة الاستراتيجية.
  - **التوجهات الاستراتيجية:** هي أهداف الجامعة الاستراتيجية التي نصت عليها الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة وسوف يرد تفصيلاً عنها في موضع لاحق من البحث
- الدراسات السابقة:**

بالإطلاع على أدبيات البحث في هذا المجال تمكن الباحث من التوصل إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية ومنها:

دراسة جون استيفن (١٩٨٤، Jones Steven) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في استراتيجيات التدريس الحديثة ، وأساليب معاملة الطلاب، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري،

كما أكدت دراسة موسى (١٩٩٨) على أن تحديد حاجات المتدربين تعد الخطوة الأولى في بناء وتصميم أي برنامج تدريبي ناجح محقق لأهدافه، وحددت الكفايات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس غير التربويين في تحصيل الطلاب، طرق التدريس، صياغة الأهداف التربوية، أساليب حفز الطلاب، أساليب التقويم، كيفية بناء الأسئلة الموضوعية، وتوصي بأن "تكون هذه الكفايات هي أهداف لأي برنامج تدريبي يسعى إلى تطوير قدرات عضو هيئة التدريس"، كما أكدت دراسة حمد (١٩٩٨) على احتياجات التطوير المهني والإداري، وتوصلت إلى "تحديد أولويات التطوير في المجالات التالية: المهارات الإدارية، المنهاج الدراسي، إدارة شؤون العاملين، وتطوير العلاقات بين الأفراد".

وتؤكد دراسة كل من زكي وغنايم (١٩٩٠) على وجود "اتفاق على تنظيم دورات تدريبية في التأهيل التربوي وبطريقة اختيارية" لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت دراسة كل من غالب وعالم (٢٠٠٨) على أهمية تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس التي تتضح آثارها في المحصلة النهائية على المخرجات التعليمية التي بواسطتها يمكن الحكم على الجودة في التعليم العالي، أما دراسة شوانغ ( ) (Chuang, ٢٠٠٢) فقد أكدت على توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة لتنمية مهاراتهم لتلبية احتياجاتهم المعاصرة مثل تفعيل التعليم عن بعد من خلال التعلم الإلكتروني عبر الانترنت ، وتوظيف برامج الوسائط المتعددة المتفاعلة.

واستهدفت دراسة الغامدي (٢٠١٢) التعرف على واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد المعلمين، وتوصلت الى عدة توصيات: منها ضرورة تأسيس مراكز متخصصة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتنفيذها وفق خطط علمية معلنة ، أما دراسة العنزي (٢٠١٤) فقد استهدفت التعرف على الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة وطنية متخصصة تعنى بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ،أما دراسة يونس (٢٠١٤) فقد استهدفت التعرف على مستوى التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وكيفية النهوض بهذا المستوى، وتوصلت إلى أن واقع التنمية المهنية في جامعة القصيم يتحقق بدرجة متوسطة ، مما يتطلب الارتقاء بمستواها. واهتمت دراسة البغدادي (٢٠١٤) بالتدريب لكونه الأداة الرابطة بين الاحتياجات التدريبية، والأهداف المطلوب تحقيقها، والموارد والأساليب بشكل متكامل، وأوصت بأن هناك أساليب وطرق لجمع البيانات أهمها: الملاحظة، قوائم الاستقصاء، استشارة المختصين، المطبوعات، المقابلات الشخصية، الاختبارات، السجلات والتقارير، عينات العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، يراعي متطلبات الواقع.

وتوصلت دراسة السيد (٢٠١٤) إلى أن درجة تحقق المعايير والمحددات اللازمة لبناء البرامج التدريبية في جامعة الطائف بلغت بنسبتها (٤٩,٧٥٪)،

وأرجعت ذلك لعدة أسباب منها عدم استخدام الإنترنت في التدريب، ووجود قصور في تقييم أثر التدريب، ودراسة ربابعة (٢٠١٧) أوصت ببحث الجامعات الأردنية على تنفيذ دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة للمجالات التالية التخطيط والتدريس والاتصال والتكنولوجيا والبحث العلمي، والمهام الإدارية والتقييم. أما دراسة سرحان، محمد عمر (٢٠١٧) فقد توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن تشمل المجالات التالية: التعلم الذاتي، والتخطيط للتدريس، والإرشاد الأكاديمي، والتقييم، والوسائط المتعددة، ومهارات التدريس.

وأوصت دراسة حرب (٢٠١٨) بضرورة تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعارف والمهارات التي يحتاجونها قبل تنفيذ البرامج التدريبية؛ لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وأيضاً توفير دراسات مستمرة بشكل دوري؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتكون منطلقاً لتطوير البرامج التدريبية الحالية أو لاستحداث برامج تدريبية أثناء الخدمة، أما دراسة حسان (Hassan) فقد استهدفت تقييم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق الكفاءة من خلال القيام بمسح لعينة قدرها (١١٥) من أعضاء هيئة التدريس كلية طب الأسنان، جامعة الإسكندرية بهدف تصميم خطة تدريبية تلائم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق الدرجة العلمية، وتوصلت إلى أن تقييم الكفاءة هو العامل الرئيسي والخطوة الأولى في عملية التدريب، وأن الاحتياجات

التدريبية تختلف من فرد لأخر حسب كفاءته وخبراته ، وأنه يجب تقييم كفاءات أعضاء هيئة التدريس قبل وبعد تنفيذ خطة التدريب؛ لقياس تأثير التدريب على تطوير كفاءات للأعضاء الأكاديميين.

**من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن:**

- هناك اتفاق عام بين جميع الدراسات السابقة على ضرورة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة؛ لمواكبة ما يطرأ على مهنتهم من مستحدثات مثل دراسة زكي وغنايم (١٤١١هـ)، وشانغ Chuang (٢٠٠٢).

- هناك دراسات اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين مثل: دراسة موسى (١٩٩٨)، حرب (٢٠١٨)، سرحان (٢٠١٧).

- هناك دراسات اهتمت بجودة التدريب وانعكاس أثره على جودة مخرجات العملية التعليمية، مثل دراسة غالب وعالم (٢٠٠٨)، وأخرى اهتمت بإنشاء مراكز متخصصة للتدريب مثل الغامدي (٢٠١٢)، والعنزي (٢٠١٤).

- لا يوجد في حدود علم الباحث دراسات اهتمت بالعلاقة بين البرامج التدريبية والتوجهات الاستراتيجية لجامعة المجمعة، وهذا ما ينفرد به البحث الحالي.

**خطة البحث:**

جاءت الاجابة على تساؤلات البحث على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما التوجهات الاستراتيجية لجامعة المجمعة كموجه للبرامج التدريبية؟

يجب عليه المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية لجامعة الجامعة كموجه  
للبرامج التدريبية

**السؤال الثاني:** ما واقع البرامج التدريبية التي تقدمها جامعة الجامعة؟ ويجب  
عليه المحور الثاني: واقع البرامج التدريبية بجامعة الجامعة.

**السؤال الثالث:** ما مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وللتوجهات  
الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ يجب عليه  
المحور الثالث: تقويم البرامج التدريبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.  
**السؤال الرابع:** ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية  
بجامعة الجامعة كي تلبى التوجهات الاستراتيجية للجامعة؟ يجب عليه المحور  
الرابع: المقترحات التي تسهم في تطوير البرامج التدريبية بجامعة الجامعة.  
يسبق ذلك الإطار العام للبحث والذي يتضمن مشكلة البحث، وأهميته،  
وأهدافه، ومصطلحاته.

**المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية لجامعة الجامعة كموجه للبرامج  
التدريبية**

تعد الإدارة الاستراتيجية المسار الصحيح لتطبيق العملية الإدارية في  
المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة التعليمية منها، وممارستها ساعدت في تميز  
المؤسسات عن غيرها، والوصول لمفهومها الحالي حيث بين موسى وآخرون  
(٢٠٠٢، ٢٥، ٢٧) أن الإدارة الاستراتيجية عملت على تطويع بيئة  
المؤسسة لخدمة رسالتها وأهدافها.

وتشتمل عملية الإدارة الاستراتيجية على عدة خطوات تلخص في صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية بصفة أولية من خلال مخرجات التحليل البيئي للمؤسسة والتي تنتج عن مجموعة من نقاط القوة والضعف داخلية في المؤسسة، وفرص و تهديدات من البيئة الخارجية للمؤسسة ، في ضوءها يتم تحديد البدائل الاستراتيجية؛ لتقوم المؤسسة بدراستها وتقييمها وترتيبها في شكل أولويات ، ثم وضع متطلبات فعالية تنفيذها(أحمد ، ٢٠٠٩، ٤٥:٣٣)، مما سبق يمكن تقسيم عملية الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة محاور: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، ثم الرقابة والتقييم.

ولتحقيق فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، قامت الجامعة بإعداد منهجية تتوافق إلى حد كبير جداً مع منهجيات إعداد وبناء الخطط الاستراتيجية وفق الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، مع الأخذ في الاعتبار للتوجهات المستقبلية والإسقاطات المجتمعية المتوقعة للوفاء بالاحتياجات والتطلعات لكافة الأطراف المستفيدة وشركاء وأصحاب المصالح هذا، بالإضافة إلى الاستفادة من رؤية المملكة (٢٠٣٠) ، والرؤى المستقبلية للتعليم العالي كمشروع آفاق ، ثم قامت بإعداد خطة استراتيجية للجامعة انبثقت عنها خطط تشغيلية للكليات والعمادات المساندة والادارات بالجامعة للفترة ١٤٣٦ / ١٤٤٠ هـ ، وفيما يلي إيجاز عن أبرز مدخلات الخطة:

## رؤية المملكة (٢٠٣٠)

من أهم ملامحها العمل على إحداث تحول وطني شامل، يشمل تطوير وإصلاح واستحداث مراكز عمل عديدة اجتماعية واقتصادية وعسكرية وأمنية واقتصادية وتعليمية وثقافية وصحية ورياضية وترفيهية وسياحية وانفتاحيه والعمل على جعل تلك القطاعات تتكامل مع بعضها البعض بحيث يصبح تحقيق التنمية متوافقاً مع الخطط الاستراتيجية المرسومة "وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية" ( رؤية المملكة ٢٠٣٠ ) ولتحقيق ذلك لخص التقرير الثاني لمتابعة الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٠ لجامعة المجمعة متطلبات التطوير للتوافق مع تغيرات وتوجهات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في النقاط التالية (التقرير الثاني لمتابعة الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٨، ٦١):

١. تحسين منظومة التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات
٢. تعزيز مشاركة العنصر النسائي في المناصب الأكاديمية والإدارية
٣. الارتقاء بأداء الموظفين وتعزيز الأخلاقيات المهنية والمعايير الوظيفية.
٤. الاهتمام بمعيار الانتاجية العلمية في تقييم وتحديد عقود أعضاء هيئة التدريس

١٠. بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال استراتيجيات التدريس والقياس والتقييم ورفع مستوى الأداء الأكاديمي للتوافق مع معايير المراكز الوطنية للقياس والتقييم ومثيلاتها

١. التوسع في قبول الإناث في التخصصات العلمية والتقنية والمهنية
  ٢. بناء كوادر سعودية مؤهلة في الجامعة وفق برنامج مرحلي للسعودة.
  ٣. تمكين عضوات هيئة التدريس المتميزات من مشاركة الاجتماعات الإدارية العليا على مستوى الجامعة، وإتاحة الفرصة لهن لتبادل المعلومات.
  ٤. تنظيم دورة رسمية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الجدد عند انضمامهم إلى الجامعة تتناول مسألة الأخلاقيات والنزاهة
  ٥. تطوير نظام شامل للتوظيف في الجامعة من أجل إتاحة المعلومات والتوجيهات الإرشادية لجميع أنشطتها الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتسق مع خطة الجامعة الاستراتيجية.
  ٦. تطوير ونشر ميثاق أخلاقي مؤسسي يحكم سلوكيات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وكذلك الإجراءات التأديبية.
- يرى البحث الحالي أن ما قدمه التقرير الثاني للخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة يتواءم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)، كما يلاحظ أن معظم ما طرحه التقرير يسלט الضوء على تنمية المهارات بصفة عامة مما يؤكد على أهمية هذا البحث.

## مشروع الخطة المستقبلية للتعليم العالي في المملكة (آفاق):

ارتكز مشروع الخطة المستقبلية للتعليم العالي في المملكة (آفاق) على ثلاثة توجهات هي: التوسع، الجودة، التمايز، وهي أبعاد متكاملة تشمل جميع التفاصيل الممكنة في أي خطة استراتيجية، حيث أن (المملكة ١٤٣١، ١٧):

– **التوسع:** يركز على بعد الإتاحة وتوفير الأماكن والاستيعاب لجميع

الطلاب الراغبين وإنشاء المرافق اللازمة وتوفير كافة التجهيزات

– **الجودة:** يركز على زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى

كفايات وقدرات أعضاء هيئة التدريس

– **التمايز:** يركز على التنوع وفق الإمكانيات المتاحة وطبيعة المجتمع

واحتمالات البيئة (تدريس، بحث، علوم تطبيقية، مجتمع، تعليم عن بعد)

ولم تغفل خطة جامعة المجمعة أيضاً من تلك الأبعاد، حيث تم مراعاة تطوير

البنى التحتية والتقنية، والاهتمام بقضايا الجودة وتنمية رأس المال البشري

والفكري، ودعم التنوع والتمايز في رؤى ورسائل الكليات والعمادات المساندة

والمستفيدين من خدماتها.

ويرى البحث الحالي أن البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعة ينبغي أن

تحقق توجهات خطة آفاق بأبعادها الثلاثة؛ فالبرامج التدريبية يجب أن تتاح

لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بجميع رتبهم وتخصصاتهم

ونوعهم وجنسهم، وأن تقدم بجودة عالية.

## التوجهات الاستراتيجية للجامعة

رسمت الجامعة توجهاتها الاستراتيجية من خلال الطبيعية التي من أجلها أنشئت والتي تعبر عنها رؤيتها ورسالتها، والمدخلات السابق توضيحها، وفيما يلي رؤية ورسالة الجامعة وتوجهات الاستراتيجية:

رؤية الجامعة (<http://cutt.us/٦MdmO>)

"أن تكون جامعة المجمع مؤسسة تعليمية متميزة في أدائها وجودة برامجها، تفي بتطلعات المجتمع المحلي والوطني، وتسهم في تحقيق توجهاته التنموية والتنافسية".

رسالة الجامعة (<http://cutt.us/٦MdmO>):

"تلتزم جامعة المجمع بتقديم برامج تعليمية نوعية، ودعم المشاريع البحثية، والمبادرات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الولاء والانتماء للوطن بقيمه الثقافية وتراثه الحضاري".

التوجهات (الأهداف) الاستراتيجية للجامعة ( الخطة الاستراتيجية،

٢٠١٥، ٦٦-٧٦)

١. بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة
٢. الارتقاء بقدرات، ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية
٣. تطوير الأداء المؤسسي، والمنظومة الإدارية
٤. تطوير البنية التحتية، والتقنية ورفع كفاءتها التشغيلية
٥. الوفاء بمتطلبات ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد المؤسسي والبرامجي
٦. الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي والابتكار وفقاً لأولويات التنمية

## ٧. تعزيز المسؤولية والشاركة المجتمعية

من العرض السابق للأهداف الاستراتيجية سوف يعتمد البحث الحالي على الهدف الاستراتيجي الثاني "الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية" لأنه ذات الصلة بموضوعه في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية للتوجهات الاستراتيجية، ويحتوي على الأهداف التفصيلية التالية:

١. الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس.

٢. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة.

وقد أوكلت مهمة تنفيذ هذه الأهداف لعمادة الجودة وتطوير المهارات عن طريق المبادرات التالية (جامعة الجمعة، ١٤٤٠/٢٠٢٠، ص ٢٦، ٣٠):

١. دراسة الاحتياجات التدريبية في مجال التعليم والتعلم، وأنماط تقويم الطلاب.

٢. عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال استراتيجيات التعليم والتعلم.

٣. إعداد دورات، وورش عمل في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة.

٤. إعداد ندوات، وورش عمل في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته التعليمية.

ولقد حرصت عمادة الجودة وتطوير المهارات على تفعيل هذه المبادرات بإرساء مشروع لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس بعدد من البرامج التدريبية وفق أهداف تدريبية وتأهيلية صممت بناءً على الاحتياج التدريبي، وبما يحقق رؤية واستراتيجية الجامعة التطويرية والتأهيلية؛ بهدف تنمية القدرات وتطوير الكفايات، وتعزيز ثقافة التطوير المهني؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

### المحور الثاني: واقع البرامج التدريبية بجامعة المجمعة

يعتبر تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس عملية مستمرة نتيجة للتطورات المتعددة في أدوار المؤسسة الأكاديمية من ناحية، والتقدم العلمي الذي يتطلب نمواً مهنيًا مستمرًا لأعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى، كما أنها تعد أحد الوسائل المهمة في التعامل مع التغيير ومواجهته في ظل تنوعه وتعددته، ويمكن النظر إليها "كاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالتعليم العالي" (بصفر وآخرون، ٢٠١٠، ٦)، كما أنها تعد أحد الطرق التي يتعلم منها أعضاء هيئة التدريس "تعزيز النقاش والمشاركة والحماس في الصف وكيفية تطوير المهام الإبداعية"، وتعزيز العمل الجماعي". (Al-majed, ٢٠١٧, p1٢٥)، وجامعة المجمعة تعد أحد الروافد الأكاديمية التي تهتم بتنمية قدرات، ومهارات أعضاء هيئة التدريس، ويتناول هذا المحور توضيحًا شاملاً لواقع البرامج التدريبية بها.

## مفهوم التدريب:

تناول الباحثون تعريف التدريب بصفة عامة في دراساتهم بمفاهيم مختلفة؛ حيث عرفه خالد (٢٠٠٤، ٨٩) بأنه "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف والنتائج التدريبي"، أما عبد الباقي (٢٠٠٠، ٦٩) فعرفه بأنه: نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد المتدربين بمجموعة من "المعارف والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل"، بينما يرى عقيلي (١٩٩٦، ٢٣٣) أن التدريب: عملية مخططة لصقل مهارات وقدرات المتدربين، وتوسيع نطاق معارفهم، لرفع مستوى كفاءتهم وكفاءة المؤسسة التي يعملون فيها.

وعرفته أيضا وزارة التربية والتعليم بمصر (٢٠٠٢، ١١) بأنه: "تلك الجهود التي تبذل أو تقدم من خلال وسائل مناسبة لتطوير وتنمية كافة عناصر العملية التعليمية وعلى كافة المستويات أثناء قيامهم بالعمل، وتتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أدائهم للأعمال الوظيفية وهي عملية مستمرة، تتيح الفرصة لأن يكون المتدرب متجدداً ومتطوراً في مهنته ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به". ويعرفه سعد (٢٠١٢، ١١) بأنه: "أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين،

ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة".

من العرض السابق يرى البحث الحالي ضرورة ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث يعد ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة نستخلص أن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

١. إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات ومعلومات وخبرات تؤدي إلى تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل.

٢. إكساب أعضاء هيئة التدريس اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

٣. صقل المهارات الموجودة لدى أعضاء هيئة التدريس.

٤. عملية مخطط لها تقوم بناءً على احتياجات تهدف إلى رفع قدرات وكفاءة المستهدفين منها.

### منظومة التدريب في الجامعة:

عنية جامعة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس بهدف تنمية مهاراتهم وقد بدا ذلك بوضوح من انشاء عمادة تعنى بذلك وهي عمادة الجودة وتطوير المهارات حيث كانت من أول العمادات التي أنشأتها الجامعة ومن أبرز مهامها (الدليل التنظيمي، ٢٠١٤، ٧٧):

١. وضع الاستراتيجيات العامة لتطبيق الجودة في الجامعة.
٢. نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي والتحسين المستمر بين منسوبي الجامعة.
٣. تقديم الدعم والمساندة لوحدة الجامعة المختلفة في كل ما يتعلق بقضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي ومن بينها تنفيذ الدورات التدريبية.
٤. تصميم وإعداد الأدوات اللازمة لتقويم العملية التعليمية من خلال قياس مؤشرات الأداء ومدخلات ومخرجات العملية التعليمية (هيئة التدريس – الطلبة – الخريجون ... الخ).
٥. التنسيق مع المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، في المواضيع ذات العلاقة ومن بينها تنفيذ ورش العمل والدورات التدريبية.
٦. إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية التي تسهم في تطوير مهارات منسوبي الجامعة.
٧. تبادل الخبرات والأفكار الخاصة بتطوير التعليم الجامعي مع المراكز والوحدات المماثلة في الجامعات السعودية والعالمية.
٨. إعداد تقارير سنوية عن حالة الجودة في الجامعة ورفعها لصاحب الصلاحية.

يرى الباحث أن العرض السابق يحدد الجهة المسؤولة نظامياً عن تدريب أعضاء هيئة التدريس ومهامها وهي عمادة الجودة وتطوير المهارات إلا أن

الواقع الحالي يشير إلى تداخل جهات أخرى في الجامعة في تدريب أعضاء هيئة التدريس مثل وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي خاصة في البرامج التدريبية خارج المملكة، وعمادة التعليم الإلكتروني في البرامج التدريبية الخاصة بأنظمة التعليم الإلكتروني، وأيضاً عمادة البحث العلمي في البرامج التدريبية الخاصة بالبحث العلمي والنشر العلمي وغيرها.

### الأهداف العامة للبرامج التدريبية:

حددت جامعة المجمعة في ضوء الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الأهداف العامة للبرامج التدريبية في (التقرير السنوي لعمادة الجودة ٤٧،١٤٣٧،):

١. تنمية المهارات التدريسية، والبحثية لدى عضو هيئة التدريس.
٢. تنمية مهارات الشخصية كالاتصال الفعال.
٣. تعزيز عمليات الجودة في الكليات والبرامج الأكاديمية.
٤. تنمية المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية.

### آلية تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة:

يعد الإطار المنظومي في التدريب من الأطر المتكاملة التي تحقق الغاية من البرامج التدريبية ويمكن إيجازه في المراحل التالية (وزارة التربية والتعليم بمصر، ٢٠٠٢، ٣٥):

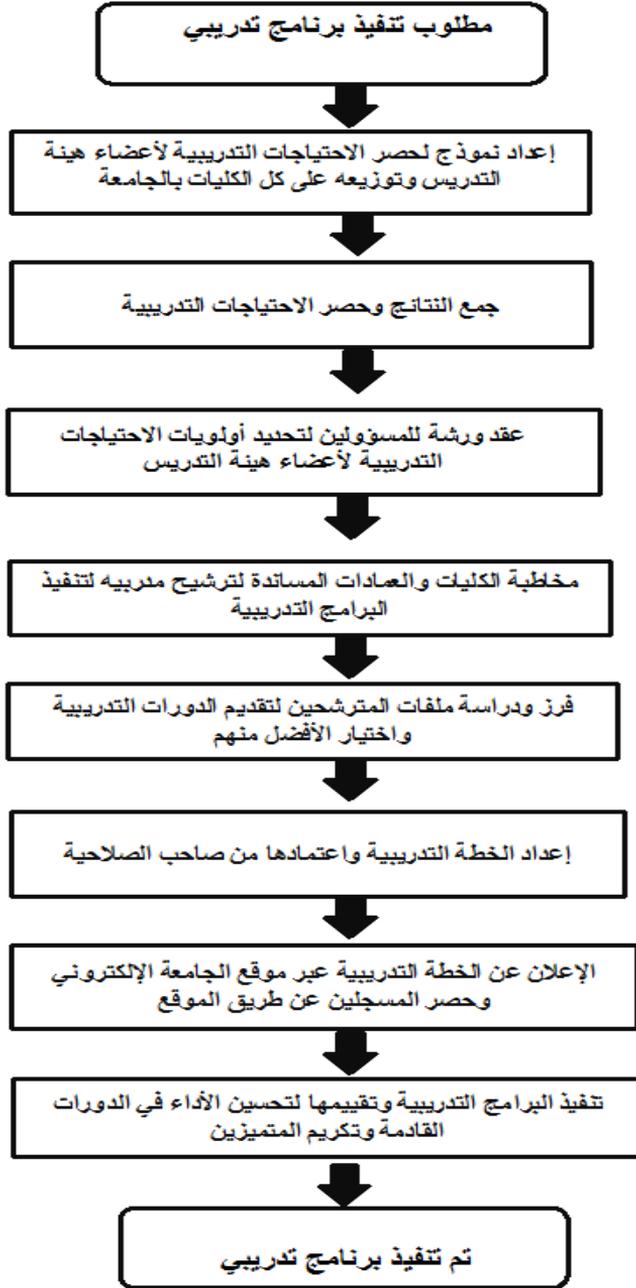
١. تقدير الاحتياجات التدريبية.

٢. تخطيط، وتصميم البرامج التدريبية.

٣. تنفيذ البرامج التدريبية.

٤. تقويم، ومتابعة البرامج التدريبية.

وتنتهج عمادة الجودة وتطوير المهارات كونها الجهة المنفذة للبرامج التدريبية الاطار المنظومي حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية سنويًا من خلال استمارة حصر للاحتياجات تقوم عمادة الجودة وتطوير المهارات بتعميمها على جميع كليات الجامعة والبالغ عددها (١٣) كلية، موزعة على أفرع الجامعة بكل من: الجامعة والزلفى وحوطة سدير والعاظ ورماح ، ويتم معالجة بينهاها وتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ، ثم يتم وضعها في خطة تنفيذية وتوفير الموارد المالية لها ، ويتم تنفيذها ، وفي الفترة من ١٤٣١ هـ وحتى ١٤٣٦ هـ كان يتم تنفيذ الدورات من خلال شركات خارجية وممتابعة وإشراف من العمادة ، وفي الفترة من ١٤٣٧ هـ وحتى وقت إعداد الدراسة تم الاعتماد في تنفيذها على مدرّبين من كوادر الجامعة ، للحد من التكلفة المالية ، ثم يتم تقييم البرامج التدريبية لتطويرها وتحديثها بما يتسق مع احتياجات وتطلعات المتدربين وتوجهات الجامعة الاستراتيجية والشكل التالي يبين إجراءات تدريب أعضاء هيئة التدريس (التقرير السنوي، ١٤٣٥، ٦١)



شكل ( ١ ) إجراءات تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجمعة

## اهتمام الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس (١):

اهتمت الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس من خلال تنويع مصادر التدريب على نحو ما هو مبين في العرض التالي:

### برنامج إعداد مدربي الجودة بالجامعة

أعدت عمادة الجودة برنامج تأهيل وإعداد مدربي الجودة بالجامعة بهدف إعداد مجموعة من المدربين من الرجال والنساء بلغ عددهم (٥٠) حتى يتمكنوا من تقديم دورات تدريبية متكاملة، روعي في اختيارهم تمثيل جميع جهات الجامعة، والتمكن من إتقان المهارات التدريبية وتم تأهيلهم ومنحهم شهادة بذلك (التقرير السنوي، ٦١، ١٤٣٥) ويرى الباحث أن هذا المشروع ساعد على توفير مدربين بكل كليات الجامعة، وعمل على سرعة تنفيذ الخطط التدريبية بالكليات، وأيضاً ساعد على الحد من الانفاق في الميزانيات، كما أنه اتسق مع الرؤية الحالية للمملكة ٢٠٣٠.

### تدريب المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي

تهتم الجامعة بإرسال أعضاء هيئة التدريس للتدريب في المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في البرامج التدريبية التي يعلنها المركز؛ حيث بلغ عدد المتدربين عام ١٤٣٧ هـ (١٥) متدرجا منهم (٣) من النساء، وعندما أصبحت البرامج التدريبية بمقابل مادي كبير قللت الجامعة من الاعتماد على جميع هذه البرامج، واعتمدت على بعض البرامج النوعية التي يقدمها المركز

---

(١) من واقع سجلات عمادة الجودة وتطوير المهارات ومن مقابلة أجراها الباحث مع مسؤولي عمادة الجودة.

مثل برنامج إعداد المراجعين الخارجيين حيث بلغ عدد المشاركين فيه (٨) عام ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، واعتمدت على البرامج التي تقدمها عمادة الجودة.

### تدريب القيادات الأكاديمية

حيث تقوم الجامعة بإرسال المتدربين سنويا من القيادات الأكاديمية (رئيس قسم - وكيل - عميد) إلى مركز القيادة الأكاديمية بوزارة التعليم للتدريب؛ حيث بلغ عدد المتدربين (٢٢) متدربا منهم (٦) من النساء عام ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ بهدف تنمية مهاراتهم القيادية.

### التدريب الخارجي:

ويتمثل في إرسال عدد قليل سنويا لبعض الدورات التدريبية النوعية خارج المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغ عدد المتدربين خارجيا عام ١٤٣٨ هـ (١٢) متدربا، وهذا النوع من التدريب "مفيد في تدريب القيادات في تلبية المتطلبات تخصصية" (معمار، ٢٠١٠، ٢٣).

### تنوع أساليب التدريب:

تستخدم الجامعة أنواعا مختلفة للتدريب منها التدريب التقليدي المتمثل في ورش العمل وهو الأكثر شيوعا، ويتم داخل الجامعة، وهذا النوع مناسب من حيث "قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يحتاج إلى مكان مناسب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي" (معمار، ٢٠١٠، ٢٣)، وفي الوقت الراهن تسعى الجامعة لاستخدام أسلوب التدريب عن بعد من خلال إطلاق منصة إلكترونية للتدريب.

## البرامج التدريبية وأعداد المتحقيين بها:

لقد قامت عمادة الجودة وتطوير المهارات بتنفيذ (١٢) برنامج تدريبي؛ لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ. يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) قائمة البرامج التدريبية وأعداد الحاضرين

المجموع	عدد الحضور		عنوان البرنامج	م
	إناث	ذكور		
٣٣	١١	٢٢	التقييم الذاتي الأولي	١
٣٠	١٢	١٨	مهارات البحث العلمي	٢
٣٨	١٢	٢٦	بناء الخطط الدراسية وتطويرها	٣
٣٨	١٣	٢٥	عمليات الجودة وتحسين مخرجات العمل	٤
٢٦	٩	١٧	اتجاهات التطوير المهني الحديثة	٥
٣١	١٢	١٩	استراتيجيات دمج التقنية في التدريس	٦
٢٦	١٢	١٤	توصيف وتقرير المقررات والبرامج	٧
٢٥	١٠	١٥	استراتيجيات دمج مهارات التفكير في التدريس	٨
٢٨	١١	١٧	استراتيجية تطوير المناهج	٩
٢٨	١٢	١٦	تنمية مهارات التدريب	١٠
٢٦	١١	١٥	الاتجاهات الحديثة للتقويم	١١
٢٩	١٦	٢٣	بناء الاختبارات الالكترونية	١٢
٣٦٨	١٤١	٢٢٧	المجموع	

من الجدول السابق يتضح أن عمادة الجودة وتطوير المهارات بناءً على الاحتياجات التدريبية للأكاديميين قامت بالتخطيط، والإعداد لتنفيذ (١٢) برنامجاً تدريبياً حضرها (٣٦٨) من أعضاء هيئة التدريس من الأكاديميين في الجامعة ممن تنطبق عليهم شروط الالتحاق بهذه الدورات، منهم (٢٢٧) من الذكور، و (١٤١) من الإناث، وهذا يدل على مدى الإقبال على حضور

هذه البرامج لحاجة الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات إليها نظرًا لكون الجامعة من الجامعات السعودية الناشئة.

### الاتساق بين البرامج التدريبية والتوجهات الاستراتيجية للجامعة

أشار العرض السابق في المحورين الأول والثاني إلى أهداف الجامعة الاستراتيجية ومبادرات عمادة الجودة بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي أعدتها عمادة الجودة لتحقيق هذه المبادرات والمبينة بالجدول رقم (١) ويرى البحث الحالي أن هناك اتساق بين مضامينها، وعلى الرغم من ذلك أراد الباحث أن يتعرف على واقع البرامج التدريبية بجامعة المجمعة في ضوء التوجهات الاستراتيجية بطريقة علمية من خلال تحليل محتوى الحقائق متبعًا للإجراءات التالية:

#### أولاً- إعداد قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة:

لما كانت الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير البرامج التدريبية بجامعة المجمعة في ضوء التوجهات الاستراتيجية للجامعة، تم إعداد قائمة تُستخدم لتحليل محتوى للحقائق التدريبية، وقد مر إعداد القائمة بالخطوات التالية:

١. إعداد الصورة الأولية للقائمة والتي قُسمت إلى محورين هما الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة، وتضمنت عدد (١٣) مفردة بعد الرجوع إلى المصادر التالية:

أ- المراجع والدوريات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجية.

ب- البحوث والدراسات السابقة في التدريب.

ج- الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة.

د- آراء الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٢. عرض قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة على (٥) من المحكّمين؛ لإبداء آرائهم حول مدى أهميتها ومناسبتها.

٣. تم رصد استجابات المحكّمين وحساب النسبة المئوية للأهمية لكل بند بالاستبانة وترتيب هذه الموضوعات علي حسب وزنها النسبي. (طعيمة ، ٢٠٠٤ ، ٣٦٠ - ٣٦١)

٤. تضمنت قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة في صورتها النهائية (١٠) مفردة.

ثانياً: تحليل محتوى الحقائق التدريبية في ضوء قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة:

تعد عملية تحليل المحتوى أحد الأساليب المتبعة لتقييم الحقائق التدريبية والإطلاع على محتواها وتوجهاتها، ويتميز بأنه أسلوب علمي منظم وموضوعي يتم وفق إجراءات وطرق علمية دقيقة، وقد مرت عملية فحص الحقائق التدريبية في ضوء قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة بالخطوات التالية:

١. تحديد الهدف من عملية التحليل: تهدف عملية فحص محتوى الحقائق التدريبية في ضوء قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة إلى تقييم مضامين التوجهات الاستراتيجية للجامعة من خلال مدرج قياس من (٥:١) وحساب المتوسطات لها.

٢. استخدام قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة كأداة للتحليل؛ حيث تم تحليل الأهداف ومحتوى القائمة في ضوءها.

٣. حساب ثبات أداة التحليل: تم استخدام قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة في عملية تحليل المحتوى؛ حيث تم إعادة عملية التحليل مرة ثانية بواسطة زميل، وتطبيق معادلة هولستي (Holsti) لحساب معامل الاتفاق بين التحليل الأول والثاني (رشدي طعيمة، ٢٠٠٤) وبلغ معامل الثبات (٠.٨٦)

٤. استخدام المتوسطات الحسابية لتقييم مضامين التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

٥. تحديد درجة الاتساق بناء على المستويات التالية (١:٢,٣٣ ضعيفة ٢,٣٤ : ٣,٦٧ متوسطة ٣,٦٨ : ٥,٠٠ مرتفعة)

٦. تحديد نتائج عملية تحليل الحقائق التدريسية في ضوء التوجهات الاستراتيجية للجامعة:

من الجدول (ملحق ٢) يتضح:

- أن هناك اتساق بدرجة مرتفعة بلغت ٥/٣,٩٩ بين البرامج التدريسية التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.

- جاءت جميع بنود القائمة بدرجة اتساق متوسطة ومرتفعة ولا توجد أي من بنودها بدرجة ضعيفة مما يؤكد حرص الجامعة على تنفيذ برامج تدريسية تتسق مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية

- احتل التوجه الاستراتيجي الخاص "بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة" الترتيب الأول بدرجة اتساق (٣,٩) بينما جاء التوجه الاستراتيجي "الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس" الترتيب الثاني بدرجة اتساق (٣,٣٨).

**المحور الثالث: تقويم البرامج التدريبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**  
للإجابة على السؤال الثالث ما مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، وللتوجهات الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ استخدم الباحث طريقتان: الأولى: الدراسة الميدانية، حيث يتم التعرف على آراء المتدربين المستفيدين من البرامج التدريبية، والثانية: نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالأهداف الاستراتيجية من خلال تقارير الخطة الاستراتيجية لعامي ٢٠١٦/٢٠١٧، ٢٠١٧/٢٠١٨.

#### أولاً: الدراسة الميدانية

##### ١. عينة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق أداة بحثه على جميع مجتمع الدراسة حيث بلغ الحجم الإجمالي للعينة (١٩٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منهم (١٢٧) ذكور، و(٦٩) نساء، وهم الذين حضروا عدد (٦) برامج تدريبية من إجمالي (١٢) برنامج سبق توضيحها في جدول (١)، وقد وقع الاختيار على هذه البرامج؛ نظراً لإحتلالها مراتب متقدمة في الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والجدول التالي يوضح العينة الكلية وتوزيعها:

جدول (٢) عينة الدراسة وتوزيعها

مجموع العينة	العينة		عدد البرامج التدريسية
	اناث	ذكور	
١٩٦	٦٩	١٢٧	٦

## ٢. أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الاستبانة، حيث استفاد الباحث من أدبيات البحث التربوي، والدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال، ومن اجراء بعض المقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتتكون الاستبانة من جزأين: تناول الجزء الأول بيانات عن أفراد العينة، وتناول الجزء الثاني: مفردات الاستبانة، والبالغ عددها (١٧) مفردة تقيس تقييم عضو هيئة التدريس للبرامج التدريبية، موزعة على أربعة محاور كما هو مبين بالملحق واستخدم الباحث لمعرفة درجة التقييم مقياس خماسي ( جيد جدا، جيد ،متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا ) ،وبعد تحكيم الاستبانة وتحديد المجتمع ،والعينة العشوائية الطبقية، تم التطبيق الكترونياً بحيث لا يتمكن المتدرب من الحصول على شهادة البرنامج التدريبي إلا باستيفاء الاستبانة، حيث بلغ الاستبانات المستجاب عليها (١٩٦) استمارة بنسبة ١٠٠٪ ، وبلغ عدد الصحيح منها (١٩٠) بنسبة (٩٦,٩٪) استمارة ، فيما استبعدَ الباحثُ (٦) استمارة؛ لعدم مُطابقتها لشروط الإجابة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصحيحة بلغ (١٩٠) بنسبة ٩٦,٦٪ من المجتمع الأصلي، وهي نسبة عالية.

### ٣. صدق الأداة:

#### الصدق الظاهري:

بعد تصميم الأداة الرئيسة للدراسة، والتي تمثلت في الاستبانة، بإتباع الأسلوب العلمي، تم عرضها على أساتذة متخصصين في المجال التربوي والجودة والاعتماد الأكاديمي لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها من حيث الحكم على مدى وضوح العبارات ودرجة انتمائها لمحورها ومدى شمولها وكفايتها لقياس ما وضعت من أجله، وعلى ذلك تم تعديل بعض العبارات حتى أخذت الاستبانة صورتها النهائية.

#### الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، تم تطبيقها على عينة أولية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٠)، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة عن طريق استخدام معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان ككل كما هو موضح بالجدول (٣).

#### ٤. إختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات، ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، ١)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً هي (٠.٦٠٪) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة، وحتى يمكن تعميم النتائج. ويتضح من الجدول التالي

(٣) أن معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٩٠,٥٪ و ٩٤,٢٪) هو مرتفع وموجب مما يعني أن مقياس الاستبيان ثابتاً.

### جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

م	البرنامج	معامل ألفا كرونباخ
١	التقييم الذاتي الأولي	٩٠,٥٪
٢	مهارات البحث العلمي	٩٢,٤٪
٣	بناء الخطط الدراسية وتطويرها	٩١,٤٪
٤	عمليات الجودة وتحسين مخرجات العمل	٩٢,٩٪
٥	اتجاهات التطوير المهني الحديثة	٩٤,٢٪
٦	استراتيجيات دمج التقنية في التدريس	٩٠,٦٪

### ٥. تطبيق الأداة:

اعتمد الباحث في تطبيق أداة بحثه على النظام الإلكتروني لتدريب أعضاء هيئة التدريس الذي تستخدمه عمادة الجودة وتطوير المهارات حيث تم استطلاع آراء المتدربين الكترونياً كشرط لحصولهم على ما يثبت (شهادة) اجتيازهم وحضورهم البرامج التدريبية.

### ٦. عرض نتائج الدراسة

تهتم الجامعة بتقييم برامجها التدريبية (تحديد نقاط القوة والضعف)، من خلال استطلاع رأي المشاركين على استبانة تحتوي على بعض المتغيرات، يمكن إيجازها في (٤) محاور رئيسة هي:

١. التنظيم الإداري للبرنامج؛ ويتضمن ست عناصر: مكان عقد البرنامج، مدة تنفيذ البرنامج، عدد ساعات التدريب اليومية، قاعة التدريب، وقت الاستراحة.

٢. **المحتوى العلمي والأهداف**؛ ويتضمن ثلاث عناصر: توافق أهداف البرنامج مع احتياجاتك، الحقيبة التدريبية ومحتوياتها والمحتوى العلمي للبرنامج.

٣. **أساليب التدريب المستخدمة**؛ ويتضمن أربع عناصر: أساليب التدريب التي اتبعت، الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي، استخدام وسائل الإيضاح في التدريب، الالتزام بالموعد المحدد.

٤. **المدرّب**؛ ويتضمن أربع عناصر: تمكنه من المادة العلمية، القدرة على التعامل مع وسائل العرض، القدرة على الشرح وتوصيل المعلومة، طريقة التعامل مع المتدربين.

بالإضافة إلى سؤالين آخرين مفتوحين عن معوقات ومقترحات التدريب من وجهة نظر أفراد العينة أجاب المشاركون على (١٧) عنصرا من العناصر المكونة للاستبانة ، وذلك بإرفاق كل عنصر بعبارة "جيد جدا" أو "جيد" أو "متوسط" أو "ضعيف" أو "ضعيف جدا"، ثم تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة. وكذلك أجابت أفراد العينة على السؤالين المفتوحين وتم الاستفادة من الإجابات في نتائج البحث ومقترحاته وتوصياته.

جدول (٤) يوضح متوسطات تقييم عينة الدراسة للبرامج التدريبية

في كل محور من محاور استبانة التقييم

البرامج (٢)	المحاور										
	التنظيم الإداري			أساليب التدريب			المحتوى العلمي			المدرّب	
	معامل الإثناق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الإثناق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الإثناق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الإثناق (%)	الانحراف المعياري
١	٧٣	٠,٩٨	٣,٤٦	٦٨	١,٠١	٣,٣٣	٦٩	١,٠٦	٣,٨٥	٧٤	٠,٩٨
٢	٧٩	٠,٨٩	٣,٨٨	٧٠,٤	١,١٥	٣,٥١	٦٩,٩	١,٠٦	٤,٥٧	٨٣,٤	٠,٧٦
٣	٧٧,١	٠,٩٢	٣,٦١	٧٣,٦	٠,٩٥	٣,٣٨	٦٦,٠	١,٢٨	٣,٩٧	٨٨,٠	٠,٩٨
٤	٧٣,٢	١,٠٣	٣,٧٠	٧٣,١	٠,٩٩	٣,٩٦	٧٤,٢	١,٠٢	٤,٣٧	٨٢,٣	٠,٧٧
٥	٨٣,٧	٠,٧٠	٤,٧٥	٨٩,٠	٠,٥٢	٤,٦١	٨٧,٥	٠,٥٥	٥,٠٠	٩٩,١	٠,٠٥
٦	٦٦,٦	١,١٨	٣,٢٠	٥٨,٨	١,٣٢	٣,٢٥	٦٠,٦	١,٢٨	٣,٦٤	٨٨,٠	١,١٣

من الجدول (٤) يتضح أن:

- متوسط إجابات أعضاء هيئة التدريس على المحاور الأربعة لكل برنامج أكبر من المتوسط العام الذي يبلغ (٣) نقاط (مجموع أوزان المقياس

الخماسي تقسيم عددهم (1+2+3+4+5=3)، وهذا مؤشر على موافقة أكثر من نصف المشاركين على محاور البرامج.

- هناك تنوع في البرامج التدريبية، وفي ذلك دلالة على أنها تلبى احتياجات المتدربين المتنوعة بين المجالات الأكاديمية مثل برنامج استراتيجيات دمج التقنية في التدريس وبرنامج عمليات الجودة وتحسين مخرجات العمل وبرنامج بناء الخطط الدراسية وتطويرها والمجالات البحثية مثل مهارات البحث العلمي والمجالات المهنية والشخصية مثل برنامج التقييم الذاتي الأولي وبرنامج اتجاهات التطوير المهني الحديثة.

- المحور الأول: التنظيم الإداري للبرنامج والذي يتضمن ست عناصر (مكان عقد البرنامج، مدة تنفيذ البرنامج، عدد ساعات التدريب اليومية، قاعة التدريب، وقت الاستراحة). جاء بدرجة مرتفعة تراوحت بين (4,23,3,52) في أربع برامج هي ( التقييم الذاتي الأولي ومهارات البحث العلمي وبناء الخطط الدراسية و تطويرها وعمليات الجودة و تحسين مخرجات العمل واتجاهات التطوير المهني الحديثة وفي ذلك دلالة على أن تنظيمها نال استحسان المتدربين وأشبع رغبتهم، إلا أن برنامج " استراتيجيات دمج التقنية في التدريس " فجاء بدرجة متوسطة بلغت (3,54) وبمعدل اتفاق بلغ (88٪) وفي ذلك إشارة لأن تنظيمه وترتيبه لم يكن على نفس درجة البرامج الأخرى في التنظيم والترتيب مما قد يؤثر سلبا على تحقيق أهداف البرنامج حيث يشير معمار إلى أهمية مناسبة مكان تنفيذ البرنامج في تحقيق

أهدافه " (معمار، ٢٠١٠، ٢٣) وعلى أية حال فإن التنظيم الإداري للبرامج جاء محققاً لأهداف البرامج ومن ثم للتوجهات الاستراتيجية للجامعة.

**المحور الثاني:** المحتوى العلمي والأهداف والذي يتضمن ثلاث عناصر (توافق أهداف البرنامج مع احتياجاتك، الحقيبة التدريبية ومحتوياتها والمحتوى العلمي للبرنامج). من الجدول (٤) يتضح أن درجة تحقق المحور من وجهة نظر العينة تراوح بين (٤,٦١، ٣,٢٥) وبمتوسط إجمالي (٣,٧) وهذا يعنى أن متوسط درجة تحقق المحور مرتفعة وفي ذلك دلالة عن أن المحتوى العلمي للحقائب التدريبية جاء متسقاً مع احتياجات المتدربين وهذا يؤكد ما أشارت إليه دراسة كل من موسى (١٩٩٨)، حرب (٢٠١٨)، سرحان (٢٠١٧) من أهمية تحديد احتياجات المتدربين ، كما ساعد على تنمية مهاراتهم الشخصية والتخصصية والتقنية ، ويعزز ذلك احتلال برنامج " اتجاهات التطوير المهني الحديثة " المرتبة الأولى بين البرامج بمتوسط قدره (٤,٦١) وفي ذلك دلالة على أهمية التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس كي يتمكنوا من مواكبة ما يطرأ على مهنتهم من مستحدثات وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من زكي وغنايم (١٤١١هـ)، وشانغ (٢٠٠٢ Chuang) بينما احتل برنامج " استراتيجيات دمج التقنية في التدريس " المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٢٥) وبمعدل اتفاق بلغ أي بدرجة متوسطة (٨٨٪) وقد يكون ذلك راجعاً لتنوع تخصصات عينة الدراسة الذين حضروا البرامج التدريبية وقد يكون معظمهم من تخصصات غير تربوية مما استرعى اهتمام الجامعة بدراسة الاحتياجات التربوية للتخصصات غير التربوية وتنفيذ برنامج لتأهيلهم تربوياً ، وعلى الرغم

من ذلك يمكن القول بأن جميع البرامج لبت مضامين التوجهات الاستراتيجية للجامعة

**-المحور الثالث:** أساليب التدريب المستخدمة ويتضمن أربع عناصر (أساليب التدريب التي اتبعت، الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي، استخدام وسائل الإيضاح في التدريب، الالتزام بالموعد المحدد) فجميع البرامج التدريبية جاءت محققة لذلك بمتوسطات تراوحت بين (٤,٧٥,٣,٢٠) أي بدرجات تحقق متوسطة لبرنامج " استراتيجيات دمج التقنية في التدريس بدرجة ٣,٢٠ " وبمعدل اتفاق بلغ (٨٨٪) وقد يكون ذلك راجعا لحداثة بعض البرامج التقنية في الجامعة مثل برنامج نظام التعليم الإلكتروني ، وبدرجات مرتفعة لباقي البرامج التدريبية وعددها (٥) وبلغ إجمالي متوسط جميع البرامج التدريبية (٣,٨) أي بدرجة تحقق مرتفعة مما يؤكد تنوع أساليب التدريب المستخدمة وتحقيق التوازن بين الجوانب التطبيقية والنظرية وتنوع استخدام وسائل الايضاح والالتزام في المواعيد المحددة وجميعها تساعد على تحقق أهداف البرامج التدريبية وتكسب العديد من المهارات التدريبية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس مثل مهارات استخدام استراتيجيات التدريس في التعليم ومهارة الالتزام بالمواعيد المحددة والعمل الجماعي والتعلم الذاتي (Al-majed,٢٠١٧,p١٢٥) وبالتالي في تحقق التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

**-المحور الرابع :** المدرب ويتضمن أربع عناصر (تمكنه من المادة العلمية، القدرة على التعامل مع وسائل العرض، القدرة على الشرح وتوصيل المعلومة، طريقة التعامل مع المتدربين) من الجدول (٤) يتضح أن جميع البرامج التدريبية

جاءت بدرجة تحقق مرتفعة بلغ متوسطها (٤,٢) وفي ذلك دلالة على تمكن المدرب من المادة العلمية، وقدرته على التعامل مع وسائل العرض، والشرح وتوصيل المعلومة، وطريقة التعامل مع المتدربين ، ويؤكد ذلك احتلال البرنامج التدريبي " اتجاهات التطوير المهني الحديثة " المركز الأول بدرجة تحقق بلغت (٥) وبمعدل اتفاق قدره (٩٩,١٪) وهذا يؤكد نقل المدرب مهارات تطويرية مهنية تخصصية للمتدربين كما أن في ذلك دلالة على عناية الجامعة باختيار المدربين حيث يتوقف عليهم نجاح البرامج التدريبية وتحقق أهدافها وجودة مخرجاتها وهذا ما أكدته دراسة غالب وعالم (٢٠٠٨) ومن ثم تحقق التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

كما أجاب أفراد العينة على السؤال المفتوح الخاص بمعوقات البرامج التدريبية من وجهة نظرهم؛ ومن أبرزها:

١. ضعف نقل التدريب للعنصر النسائي لوجود أعطال في التقنية
٢. عدم مناسبة موعد التدريب في المساء.
٣. عدم احتساب التدريب ضمن ترقيات أعضاء هيئة التدريس.
٤. قلة البرامج التدريبية المتخصصة.

وكذلك أجابوا على السؤال المفتوح الخاص بمقترحاتهم لتطوير التدريب وتمكن الباحث من توظيفها في مقترحات البحث

للحكم على مدى تقييم أعضاء هيئة التدريس المتدربين للبرامج التدريبية فإنه تم تقسيم المدى إلى ثلاث فئات حيث أن أقل متوسط (١) وأعلى متوسط (٥) وبالتالي فإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (١ و ٢,٣٣) فإن

التقييم ضعيف وإذا تراوح المتوسط بين ( ٢,٣٤ و ٣,٦٧ ) فهو تقييم متوسط وإذا تراوح المتوسط الحسابي بين ( ٣,٦٨ و ٥ ) فإن التقييم مرتفع ، وبما أن جميع متوسطات التقييم في جميع محاور الاستبانة في البرامج التدريبية الستة أعلى من ( ٣,٣٤ ) فإنها تقع جميعها في فئة التقييم المرتفع باستثناء تقييم المحتوى العلمي ، وأساليب التدريب في دورة استراتيجيات دمج التقنية في التدريس، والمحتوى العلمي لدورة التقييم الذاتي فيقع التقييم في هذه المحاور في فئة المتوسط وبدرجة قريبة من فئة المرتفع وذلك يشير إلى أن هذه البرامج حققت أهدافها المرجوة، ومن ثم حققت التوجهات الاستراتيجية للجامعة .

#### ثانياً: نتائج مؤشرات الأداء

اعتمدت الجامعة في بناء مؤشراتنا على ثلاث مصادر رئيسية هي: الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي آفاق، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والخطة الاستراتيجية للجامعة، وتستخدم مؤشرات الأداء في التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم قياسها بصفة دورية من خلال تعاون جهات الجامعة الرئيسية وهي مكتب مدير الجامعة، وكالة الجامعة، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، وتقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد تقرير سنوي بنتائج قياس مؤشرات الأداء ، وفيما يلي النتائج الخاصة بالهدف الاستراتيجي الثاني الإرتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية ، الخاص بموضوع البحث

جدول (٥) نتائج مؤشرات أداء الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية

المستهدف	قياس ٢٠١٨/٢٠١٧		قياس ٢٠١٧/٢٠١٦		مؤشرات الأداء
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
%٧٥					١. نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أنشطة التطوير.
	%٨٤,٥	%٨٤	%٧٧	%٦٥	
%٨٠	%٧٤		%٧١		٢. نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أنشطة التطوير.
%٧٥	%٧٣		%٥٤		٣. مستوى الأداء السنوي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

من الجدول السابق يتضح أن:

- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أنشطة التطوير المهني في تطور حيث بلغت (%٧١) عام ٢٠١٧، وتطورت إلى (%٨٤) عام ٢٠١٨ وأن عدد البرامج المقدمة للذكور والاناث قد تكون متساوية تقريبا، وأنها لم تحقق المستهدف في عام ٢٠١٧/٢٠١٦ حيث بلغت (%٧١) وقد يكون ذلك راجعا لانشغال الجامعة بمتطلبات الاعتماد المؤسسي من تهيئة أعضاء هيئة التدريس وتجهيز الوثائق المختلفة واستقبال الفريق الزائر ، ولكنها زادت عن المستهدف في عام ٢٠١٨/٢٠١٧ حيث بلغت (%٨٤) وقد يكون ذلك راجعا لتنوع البرامج التدريبية ، وأنها تلبى احتياجات المستهدفين منها.

- نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أنشطة التطوير المهني في نمو حيث بلغت عام ٢٠١٧ (٧١٪) وارتفعت عام ٢٠١٨ إلى (٧٤٪)، ولكنها لم تحقق المستهدف الذي تسعى الجامعة للوصول إليه (٨٠٪)، ويرى البحث الحالي أنه يمكن تحقيقها من خلال التوصيات والمقترحات التي سوف يقدمها للجامعة.

- أن مستوى الأداء السنوي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة على الرغم من تطوره بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ بنسبة تصل إلى (١٩٪) وهي نسبة نمو معقولة إلا أنه لم يحقق المستهدف، وقد يكون ذلك راجعاً لوجود بعض المبادرات الاستراتيجية الجاري تنفيذها ولم تدخل في فترة القياس

#### تعليق:

يشير الجدول (٤) إلى أن متوسط رضا أعضاء هيئة التدريس عن البرامج التدريبية بلغ (٧٨٪)، ويزيد ذلك عن نتائج قياس مؤشرات الأداء (٧٤٪) وهذا يدل على وجود فجوة بين نتائج رضا أعضاء هيئة التدريس عن البرامج التدريبية ونتائج قياس مؤشرات الأداء بفارق يصل إلى (٤٪) وقد يكون ذلك راجعاً لطبيعة القياس حيث يتم استطلاع آراء المتدربين الكترونياً كشرط لحصولهم على ما يثبت ( شهادة) اجتيازهم وحضورهم البرامج التدريبية وقد يؤثر ذلك في درجة الدقة في استطلاع آرائهم ، أما قياس مؤشرات الأداء فيتم من خلال جهات محايدة وفي أوقات أخرى ، وبصفة عامة يرى الباحث أنها في الحالتين جاءت محققة للتوجهات الاستراتيجية للجامعة

ولحاجة المتدربين ، أما عن الفجوة بين القياسين سوف يتم علاجها من خلال المقترحات والتوصيات التي يقدمها هذا البحث ، وهذا ما سوف يتضح من المحور الرابع.

### نتائج البحث:

بعد العرض السابق للبحث بشقيه النظري والميداني تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية:

١. أن درجة تطبيق عمادة الجودة وتطوير المهارات بجامعة المجموعة لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريسية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريسية وتصميم البرامج التدريسية وتنفيذ البرامج التدريسية وتقييم البرامج التدريسية، واختيار المدرب) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على أن هناك اهتمام من القائمين على التدريب بوجود استراتيجية واضحة.

٢. أن البرامج التدريسية التي نفذتها عمادة الجودة وتطوير المهارات جاءت متسقة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة كالارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقييم لدى أعضاء هيئة التدريس، تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة.

٣. أن هناك تنوع في البرامج التدريسية بحيث تغطي النواحي المهنية والادارية والتقنية لمنسوبي الجامعة من الأكاديميين.

٤. أن هناك حاجة ماسة لإعداد خطة موحدة على مستوى الجامعة للبرامج التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.

المحور الرابع: المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية

بجامعة الجامعة في ضوء التوجهات الاستراتيجية

للإجابة على السؤال الرابع سوف يطرح الباحث عددا من المقترحات

التنظيمية والفنية والتقنية التي قد تساعد الجامعة في إعداد وتنفيذ برامج

تدريبية تلبي حاجة المتدربين والتوجهات الاستراتيجية للجامعة وهي:

١. أن يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس من خلال خطة استراتيجية موحدة

للتدريب تتسق مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة تضم جميع جهات

الجامعة التي تقدم تدريباً لأعضاء هيئة التدريس، وتشرف عليها وتقيمها

وتقيس مؤشرات أدائها عمادة الجودة وتنمية المهارات.

٢. توفير مركز متخصص للتدريب في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

تتوفر فيه معايير مراكز التدريب العالمية وهذا ما أكدته دراسة كل من

الغامدي (٢٠١٢)، والعنزي (٢٠١٤).

٣. توفير تدريبات نسائية للعنصر النسائي لتحقيق تساوى الفرص التدريبية

بين الجنسين وعلاج مشكلة تذبذب جودة البث.

٤. الاعتماد على الكفاءات التدريبية المتميزة من منسوبي الجامعة للحد من

التكلفة الاقتصادية.

٥. ربط حضور الدورات التدريبية واجتيازها بترقيات أعضاء هيئة التدريس

وتقويم أدائهم .

٦. قيام عمادة الجودة وتطوير المهارات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للجامعة.

٧. تنوع أساليب التدريب المستخدمة مثل المناقشة ودراسة الحالة والمؤتمرات والمناقشات والتدريب عبر الانترنت، والتدريب من خلال التكيليفات... وغيرها من الأساليب الحديثة وعدم اقتصارها على أسلوب المحاضرات لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء وتتطلبها احتياجات أعضاء هيئة التدريس في القرن الحالي وهذا ما أكدته دراسة AI-Majed (٢٠١٧)

٨. تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجيات التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريسية وتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس

٩. تقويم البرامج التدريسية باستخدام أحد الأساليب المعروفة مثل نموذج كريك باتريك الذي يقدم إطارا عاما لتقييم برامج التدريب من خلال أربع مستويات وكل مستوى منها ينقلك إلى المستوى الذي يليه، وعند الانتقال من مستوى إلى آخر يصبح التقييم أكثر صعوبة ويحتاج إلى مستوى متقدم من المهنية وهي قياس مستوى ردة الفعل وقياس مستوى التعلم وقياس مستوى التطبيق والتغيير في سلوكيات العمل وقياس الأثر (المنتج النهائي) Kirkpatrick. Donald L. and Kirkpatrick. James

(D. . ٢٠٠٩)

١٠. أن تولى الجامعة اهتماما خاصا لتدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد، ومنحهم تصريحاً لمزاولة المهنة.

١١. بناء قاعدة بيانات خاصة بالتدريب تقدم البيانات الإحصائية اللازمة للمسؤولين عن التدريب في الجامعة بصفة عامة.

١٢. إطلاق منصة الكترونية للتدريب لتوفير الوقت والجهد والكلفة الاقتصادية وهذا يتسق مع ما ورد في دليل كلية فالنسيا (Valencia College)، حيث أشار إلى أن برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس يوفر مجموعة متنوعة من البرامج على الإنترنت صممت بشكل فريد يسهل استخدامها في عدد من الجدارات منها التعليم المتمركز حول الطالب والالتزام المهني والمخرجات المتمركزة على النتائج والتقييم.

١٣. توحيد آليات قياس مؤشرات الأداء الخاصة بالتدريب وقياسها من خلال جهة واحدة هي عمادة الجودة وتطوير المهارات كونها الجهة المنوط بها رسمياً تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس.

١٤. إجراء المقارنات المرجعية في مجال التدريب بين الجامعة وبعض الجامعات الأخرى على المستوى الوطني والاقليمي والعالمي

١٥. تقديم تقرير سنوي عن التدريب في الجامعة لمتخذي القرار في ضوءه ترسم الخطط للتحسين والتطوير ولتوفير الإمكانيات المادية والبشرية.

١٦. إجراء دراسات أخرى في هذا المجال عن تنمية مهارات القيادات الأكاديمية، تنمية مهارات الموظفين، وتنمية مهارات الطلاب والطالبات.

توصيات البحث: يوصى البحث بإجراء دراسات أخرى في هذا المجال

مثل:

١. أثر البرامج التدريبية على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس.
٢. البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي
٣. دراسة مقارنة عن التدريب التقليدي والتدريب عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

\* \* \*

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩) : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٢. بصفر، حسان بن عمر وآخرون (٢٠١٠): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، ط (١)، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٣. البغدادي، فاطمة (٢٠١٤): التدريب التربوي. تصحيح المسار، مجلة المعرفة، العدد (٢٣٤)، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم.
٤. جامعة المجمعة (٢٠١٥): الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة، إدارة الخطة الاستراتيجية، ٦٦-٧٦.
٥. جامعة المجمعة (٢٠٢٠/١٤٤٠): الخطة التشغيلية لجامعة المجمعة، إدارة الخطة الاستراتيجية، ص ٢٦، ٣٠.
٦. جامعة المجمعة (٢٠١٤) : الدليل التنظيمي لجامعة المجمعة ، الإصدار الثاني ، ص ٧٧.
٧. جامعة المجمعة (٢٠١٧): التقرير السنوي، عمادة الجودة وتطوير المهارات، ص ٤٧.
٨. جامعة المجمعة (٢٠١٨): التقرير الثاني لمتابعة الخطة الاستراتيجية، إدارة الخطة الاستراتيجية.
٩. حرب، راجح سعد (٢٠١٨): احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير الجودة الأكاديمية (دراسة استباقية لوضع برنامج تدريبي مبني على الاحتياجات)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٧)، العدد (٥)، ص ص ١١٨ - ١٣٤.

١٠. حمد، محمد حرب (١٩٩٨) : احتياجات التطوير المهني و الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ، ط (١) ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص ٢٢٣
١١. خالد، عبدالرحيم الهيتي(٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ص٨٩.
١٢. الخشاب، أديب يوسف، وهشام سعيد(١٤١١هـ): نحو بناء أداة لتقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعليم الفني في الجمهورية العراقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العراق، العدد(٢٦) .
١٣. ربابعة ، عمر (٢٠١٧) : الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات اقتصاد المهرة ،المجلة الدولية للبحوث التربوية ، جامعة الامارات ، المجلد (٤١) ، العدد (٣) ، ص ص ٧٥-١٠١ .
١٤. زكي، عمر محمد، غنایم، مهني (١٤١١هـ) : التأهيل التربوي للمدرس الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة الملك فيصل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العراق، العدد(٢٦) .
١٥. أل زاهر، علي ناصر (٢٠١٤): القيادة الاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٦. سرحان، محمد عمر (٢٠١٧): تحديد الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلقاء التطبيقية في مجالات تكنولوجيا التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٦)، الجزء الأول، ص ص ٥٣٧-٥٦٢ .
١٧. سعد، نادية (٢٠١٢): دليل تقييم برامج التدريب، فلسطين، المعهد القضائي الفلسطيني.
١٨. السيد، سوزان عطية (٢٠١٤) : معايير ومحددات بناء وتطبيق البرامج التدريبية القائمة على التعليم الإلكتروني كأحد تطبيقات التعليم المستمر في جامعة الطائف ، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد (٣) ، العدد (٥) ، ص ص ١-٢٠ .

١٩. طعيمة، رشدي (٢٠٠٤): تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، القاهرة، دار الفكر العربي.

٢٠. العنزي، مشعل (٢٠١٤): الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ص ٢٦٥-٢٨٦.

٢١. عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية، ص ٦٩.

٢٢. عقيلي، عمر (١٩٩٦): إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، ص ٢٣٣.

٢٣. غالب، ردمان وعالم توفيق (٢٠٠٨) : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج (١)، ع (١)، ص ص ١٦٠-١٨٨

٢٤. الغامدي، عمير (٢٠١٢): "التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة

<http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/١٢٩٦٢.pdf>

٢٥. معمار، صلاح (٢٠١٠): التدريب الأسس والمبادئ، الأردن، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٦. المملكة العربية السعودية (١٤٣١): خطط ومبادرات التعليم العالي لتحقيق التميز في العلوم والتقنية، وزارة التعليم العالي، الادارة العامة للتخطيط والاحصاء، مكتبة الملك فهد الوطنية - ط ٢، الرياض، ص ١٧.

٢٧. المملكة العربية السعودية (٢٠١٦): رؤية المملكة ٢٠٣٠، <https://vision2030.gov.sa>

٢٨. موسى، جمال وآخرون (٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٢٩. موسى، عبد الحكيم موسى (١٩٩٨): تحديد الحاجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة غير التربوية من وجهة نظرهم، القاهرة، دار النهضة العربية.

٣٠. وزارة التربية والتعليم، ج.م.ع (٢٠٠٢): دليل التدريب داخل المدرسة، القاهرة  
٣١. يونس، مجدي (٢٠١٤): واقع تنمية مهارات أعضاء هيئة لتدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (٢)

### ثانياً: المراجع الأجنبية

٣٢. Ali, Riasat, and et.al. (٢٠١٠) : "Teachers Training-A Grey Area in Higher Education", Journal Asian Social Science ,Canadian Centre of Science & Education ,Vol.(٦) ,No. (٧) pp:٤٣-٤٨
٣٣. Al-Majed, Asma, et.al (٢٠١٧): A Comparative Study between Virginia Tec University, American University & King Saud University Higher Education Studies; Century Professional Skill Training Programs for Faculty Members, Vol. ٧, No. ٣; , Canadian Center of Science and Education
٣٤. Armstrong, M. (١٩٩٦) :A Handbook of personnel Management Practice, ٦th ed. <http://bestpdfkoe.com/handbook-of-personnel-management-practice-looking-for-free-books-visit-our-library.pdf>
٣٥. Chuang, W. (٢٠٠٢), An Innovation Teacher Training Approach: Combine Live Instruction with a Web- Based Reflection System, British Journal of Educational Technology, ٣٣ (٢): ٢٢٧-٢٤٩.
٣٦. Hassan, Mohamed Wahba: The Usage of Training Needs Assessment (TNA) for academic staff: An applied study for Faculty of Dentistry, Alex, University <http://cutt.us/٨xsk٦>. (٢/١٢/٢٠١٨)
٣٧. Janice A. Miller, SPHR and Diana M. Osinski, SPHR (٢٠٠٢), TRAINING NEEDS ASSESSMENT <https://www.coursehero.com/file/١٣٥٧٢٢٤٩/TRAINING-NEEDS-ASSESSMENT/>
٣٨. Kirkpatrick. Donald L. and Kirkpatrick. James D. ( ٢٠٠٩ ) Evaluating Training Programs" the four levels" (٣ edition). Berrett-Koehler Publishers Copyright [www.bkconnection.com](http://www.bkconnection.com)
٣٩. Mclean M, Cilliers F, Van Wyk JM. (٢٠٠٨): Faculty Development: Yesterday, today and tomorrow, Journal Medical Teacher, vol.(٣٠) ,issue

(٦)

pp٥٥٥-٥٨٤.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01421590.802109834?journalCode=imte20>

٤٠. Valencia College (٢٠١٨/٢٠١٩) : Catalog Faculty and Instructional Development & Teaching/Learning Academy, valenciacollege.edu/facultydevelopment.

ثالثا : المواقع الالكترونية

<http://cutt.us/~MdmO> -

## ملحق (١) استبانة تقييم برنامج تدريبي

الاسم (اختياري)..... الكلية .....

.....

التخصص ..... الوظيفة

..... ساهم معنا في تطوير أدائنا من

خلال الاستجابة على بنود الاستبانة الآتية بوضع علامة (√) في الخانة التي ترى أنها مناسبة من وجهة نظرك:

١	٢	٣	٤	٥
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

التقييم					عناصر التقييم
١	٢	٣	٤	٥	
					التنظيم الإداري للبرنامج:
					١. مكان عقد البرنامج
					٢. مدة تنفيذ البرنامج
					٣. عدد ساعات التدريب اليومية
					٤. قاعة التدريب
					٥. مناسبة وقت الاستراحة
					٦. الضيافة
					المحتوى العلمي والأهداف:
					٧. توافق أهداف البرنامج مع احتياجاتك
					٨. الحقيبة التدريبية ومحتوياتها
					٩. المحتوى العلمي للبرنامج
					أساليب التدريب المستخدمة:
					١٠. أساليب التدريب التي اتبعت
					١١. الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي

التقييم					عناصر التقييم
					١٢. استخدام وسائل الايضاح في التدريب
					١٣. الالتزام بالمواعيد المحددة للبرنامج التدريبي
المدرّب:					
					١٤. تمكّنه من المادة العلمية
					١٥. القدرة على التعامل مع وسائل العرض
					١٦. القدرة على الشرح وتوصيل المعلومة
					١٧. طريقة التعامل مع المتدربين

معوقات التدريب من وجهة نظرك:

.....

مقترحاتك للتحسين:

.....

## ملحق (٢) قائمة التوجهات الاستراتيجية للجامعة لتحليل محتوى الحقائق التدريسية

درجة التحقق	المتوسط	الحقائق (٣)						عناصر التقييم
		٦	٥	٤	٣	٢	١	
الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس (٣,٣٨)								
متوسطة	٣,٥ = ٢١	٤	٤	٢	٤	٣	٤	١ عنوان الحقائق يعكس مضامين الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم
متوسطة	٣,٥ = ٢١	٤	٤	٣	٣	٣	٤	٢ تلي الأهداف العامة والفرعية للتحقق الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم
متوسطة	٣,٢ = ١٩	٤	٣	٤	٣	٢	٣	٣ يهتم المحتوى العلمي للتحقق بتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم
مرتفعة	٣,٧ = ٢٢	٤	٣	٤	٣	٤	٤	٤ التمارين التطبيقية بالتحقق تنمي مهارات المدرسين نحو التعليم والتعلم
متوسطة	٣ = ١٨	٣	٣	٣	٣	٢	٤	٥ تحتم الحقائق التدريسية بأساليب التقويم الحديثة
تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات المعرفة المتجددة (٣,٩)								
مرتفعة	٤ = ٢٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٦ تكسب الحقائق التدريسية أعضاء هيئة التدريس مفاهيم متنوعة
مرتفعة	٤ = ٢٤	٣	٥	٤	٥	٤	٣	٧ تنمي أساليب التدريب بالتحقق التدريسية مهارات متنوعة لأعضاء هيئة التدريس
مرتفعة	٤,٣ = ٢٦	٥	٤	٤	٥	٤	٤	٨ تنمي الحقائق التدريسية مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام التقنية الحديثة
مرتفعة	٤,٢ = ٢٥	٤	٣	٥	٤	٥	٤	٩ تكسب الحقائق التدريسية أعضاء هيئة التدريس الاتجاهات الحديثة في المهنة
متوسطة	٣ = ٢٣	٥	٤	٣	٣	٤	٤	١٠ تنمي الحقائق التدريسية مهارات أعضاء هيئة التدريس البحثية
مرتفعة	٣,٩٩	المتوسط العام						

٣ . (١) التقييم الذاتي الأولي ٢. مهارات البحث العلمي ٣. بناء الخطط الدراسية وتطويرها ٤. عمليات الجودة وتحسين مخرجات العمل ٥. اتجاهات التطوير المهني الحديثة ٦. استراتيجيات دمج التقنية في التدريس

تطوير البرامج التدريسية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية

د. المتولي إسماعيل بدير

21. Abdel-Baqi, Salah (2000). "Human Resources Management from a Scientific and Practical Perspective". Cairo: University Publishing House, p. 69.
22. Aqili, Omar (1996). "Human Resources Management". Amman. Dar Zahran Publishing, p. 233.
23. Ghaleb, Radman & Alem, Tawfiq (2008). "Professional Development of Faculty Members: Introduction to TQM in Higher Education". Arab Journal for Quality Assurance of University Education, vol. 1, issue no. 1, pp. 160-188
24. Al-Ghamdi, Umair (2012). "Professional Development of Faculty Members in Colleges of Education at Saudi Universities in the Light of the Criteria of the American National College for Teacher Education Accreditation (NCATE): A Suggested Model." PhD thesis, Umm Al Qura University, College of Education, Makkah. /libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/12962.pdf
25. Mamar, Salah (2010): Training Principles and Principles, Jordan, Dibono for Printing, Publishing and Distribution
26. Kingdom of Saudi Arabia (1431H). Plans and Initiatives of Higher Education to Achieve Excellence in Science and Technology". Ministry of Higher Education, General Administration of Planning and Statistics, King Fahd National Library, 2nd Edition, Riyadh, p. 17.
27. Kingdom of Saudi Arabia (2016). "The Kingdom's Vision 2030". <https://vision2030.gov.sa>
28. Moussa, Abdel-Hakim Moussa (1998). Determination of the Professional Training Needs of Faculty Members in the Non-Educational University Colleges". Cairo: Dar Al-Nahda Al Arabiya.
29. Moussa, Jamal et al. (2002). "Strategic Thinking and Strategic Management". Alexandria: University Publishing House.
30. Ministry of Education, Arab Republic of Egypt (2002). "Training Manual within Schools". Cairo.
31. Younis, Magdy (2014). The Reality of Skills Development of Faculty Members at Qassim University in the Light of University Education Quality Standard". Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. (15), Issue (2).

12. Al-Khashab, Adeb Yousef and Hisham Saeed (1411H). "Towards Building a Tool for Assessing the Training Needs of the Faculty Members of Technical Education in the Republic of Iraq". Union of Arab Universities Journal, General Secretariat of the Union of Arab Universities, Iraq.
13. Rabab'a, Omar (2017). "Training Needs of Teaching Staff in Jordanian Universities in Light of the Requirements of the Skills Economy". International Journal of Educational Research, UAE University, vol. 411, issue no. 3, pp. 75-101.
14. Zaki, Omar Mohamed & Ghanayem, Mahdi (1411H). "Educational Rehabilitation of the University Teacher: A Field Study at King Faisal University". Union of Arab Universities Journal, General Secretariat of the Union of Arab Universities, Iraq, issue no. (26).
15. Al-Zaher, Ali Nasser (2014). "Academic Leadership in Higher Education Institutions". Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution
16. Sarhan, Mohamed Omar (2017). "Determining the Training Needs of Faculty Members of Al-Balqa Applied University in the Fields of Educational Technology". Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, issue no. 176, Part One, pp. 537-562.
17. Saad, Nadia (2012). "Evaluation Guide for Training Programs". Palestine, Palestine Judicial Institute.
18. Al-Sayed, Suzanne Attia (2014). "Standards and Determinants of Building and Implementing E-Learning-Based Training Programs as One of the Applications of Continuing Education at Taif University." Arab International Informatics Journal, Vol. 3, issue no. 5, pp. 1-20
19. Taima, Rushdi (2004): Analysis of Content in the Humanities, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
20. Al-Enezi, Mishal (2014). "Professional Practices for the Preparation and Development of the Faculty of Imam Muhammad Bin Saud Islamic University". Taibah University Journal of Educational Sciences, Vol. 9, issue no. 2, pp. 265-286.

## List of References:

### Works cited

1. Ahmed, Mohamed Samir (2009). "Strategic Management and Human Resources Development. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
2. Basfar, Hassan bin Omar et al. (2010). "Professional Development of Faculty Members in University Education". 1st Edition. Cairo: Taiba Foundation for Publishing and Distribution.
3. Al-Bughdadi, Fatima (2014). "Educational Training. Correction of the Track". Al-Ma'refa Journal, issue no. 234, Saudi Arabia, Ministry of Education.
4. Majmaah University (2015). "Strategic Plan of Majmaah University". Strategic Plan Office, pp. 66-76.
5. Majmaah University (1440/2020). "Operational Plan of Majmaah University". Strategic Plan Department, p. 26, 30.
6. Majmaah University (2014). "Organizational Guide of Majmaah University". 2nd Edition, p. 77.
7. Majmaah University (2017). "Annual Report". Deanship of Quality and Skills Development, p. 47.
8. Majmaah University (2018). "Second Strategic Plan Follow-up Report". Strategic Plan Office.
9. Harb, Rajeh Saad (2018). "Special Skills and Technical Knowledge Needs of Faculty Members of the Deanship of Preparatory Programs at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University in the light of Academic Quality Standards": A Proactive Study to Develop a Training Program based on Needs). Specialized International Educational Journal, Vol. 7, issue no. 5, pp. 118-134.
10. Hamad, Mohamed Harb (1998). "The Needs of Professional and Administrative Development of Heads of Academic Departments in Universities". 1st Edition. Amman: Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution, p. 223
11. Al-Hiti, Khalid Abdul-Rahim (2004). "Human Resources Management: A Strategic Approach". Amman: Wael Publishing House, p. 89.

## Improvement of Skills Development Training Programs for Majmaah University Faculty Members based on University Strategic Orientations

Dr. Al-Metwally Ismail

Community College- Majmaah University

### Abstract:

This paper aims to develop training programs offered by Majmaah University to develop the skills of its faculty members to keep them updated with the latest developments in academic, technical and administrative fields. It provides an analysis of the effectiveness and efficiency of such programs, and the consistency and/or variation between their objectives and faculty needs and expectations and the University strategic orientations. It also aims to develop appropriate solutions and suggestions to raise their efficiency in order to achieve the educational and skills goals of faculty and the strategic orientations of the University. The researcher selected a sample of (196) male and female faculty who attended training programs during the academic year 1438/1439H and administered a questionnaire approved by experts. The study recommended, among other things, establishing a specialized training center for faculty professional development using international standards; providing female trainers to achieve equal opportunities for both sexes; and using online training methods.

**key words:** training programs – strategic orientations – faculty members – professional development.