

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز

د.سلطان سعيد المخلافي
أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية- جامعة تعز

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء كليات جامعة تعز، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين درجة تصور عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية الإدارية تعزى لخصائص المستجيبين للأداة، وإلى معرفة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز للاحتياجات التدريبية الإدارية، تعزى لخصائص المستجيبين للأداة.

وأظهرت نتائج البحث أن درجة الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات لتحقيق القدرة على إنجاز مهام وظيفتهم الإدارية بمجالاتها المختلفة بلغت (122.26) درجة وبنسبة (45.28%) من الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة المهام الإدارية لعميد الكلية، وبلغ عدد المهام الإدارية التي يحتاج فيها العمداء إلى تدريب (40) مهمة إدارية وبنسبة (74.07%) من مجموع المهام الإدارية المتصلة بوظيفته بمجالاتها المتمثلة في: إدارة الكلية، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، عضوية مجلس الجامعة، خدمة المجتمع، وأنه توجد فروق دالة إحصائية بين درجة تصور عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية الإدارية تعزى للوظيفة (عميد، نائب عميد) وتعزى إلى الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى تخصص الكلية (علمية، وإنسانية).

وأن درجة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز بناء على استبيان القدرة على إنجاز المهام الإدارية بمجالاتها المختلفة بلغت (139.08) درجة وبنسبة (45.60%) من الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة المهام الإدارية لعميد الكلية، وبلغ عدد المهام الإدارية التي يحتاج فيها رؤساء الأقسام إلى تدريب (52) مهمة إدارية وبنسبة (85.25%) من مجموع المهام الإدارية لوظيفة رئيس القسم العلمي بمجالاتها المتمثلة في: إدارة القسم الأكاديمي، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، المناهج والعملية التدريسية، عضوية مجلس الكلية، خدمة المجتمع. وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى تخصص الكلية (علمية، وإنسانية). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية (علمية، وإنسانية)، أو إلى الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

ومن التوصيات التي خرج بها البحث النظري عدم الاعتماد على معيار الأقدمية والدرجة العلمية فقط في تعيين العمداء ورؤساء الأقسام، وأن يتم إدخال معايير أخرى كالشخصية والقدرة ، بالإضافة إلى تدريبهم قبل ممارسة الوظيفة الإدارية وفي أثنائها، ضمن سياق التنمية الأكاديمية والإدارية المستمرة. والتوصية بإنشاء مركز للتنمية الأكاديمية والإدارية لمنتسبي الجامعة، لإكسابهم الكفايات الوظيفية التي تتطلبها خصائص العصر ومستلزمات إنجاز الخطط الاستراتيجية والآمال والتطلعات المناطة بالجامعة، تجاه نفسها ومجتمعها.

أولاً : الإطار العام للبحث

1- أهمية البحث والحاجة إليه : يتسم عالمنا المعاصر بحركة تغيير سريعة، ومن أهم مظاهر هذا التغيير: الانفجار المعرفي، والتقدم التكنولوجي في مجال تقنية الاتصالات ...، والجامعة بصفتها مؤسسة اجتماعية ترتبط دائماً بحركة المجتمع وتطوره، وتتأثر بالمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية وتؤثر فيها، لذا ينبغي عليها مواكبة التغيرات، بل وأن يكون لها في الوقت نفسه دور رئيس في توجيه تلك التغيرات والاستفادة منها في تحقيق الغايات المنشودة للمجتمع، وتحمل مسؤولية إعداد القوى البشرية التي تتطلبها التنمية الاجتماعية الشاملة، ومسئولية تنمية المعرفة والثقافة الاجتماعية وتطوير وتنمية المجتمع من خلال مساهمتها بالبحث العلمي، ومن خلال ما تقوم به من تدريب وما تقدمه من استشارات لمؤسسات سوق العمل، ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر قيادة العمل الأكاديمي بكليات وأقسام الجامعة بكفاءة عالية.

وتضطلع الجامعة بدور ريادي في تنمية المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، وفي مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف مجالات العلم والتكنولوجيا، وفي العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتستمد أهميتها من كونها مؤسسة تمتلك صفوة من القوى البشرية العلمية المؤهلة تأهيلاً أكاديمياً عالياً، لتدريس المتعلمين أسس العلم والمعرفة، وإكسابهم القدرات والمهارات الضرورية لإعدادهم باعتبارهم قيادات فكرية وعلمية وأدبية وفنية ومهنية مستقبلية لمختلف مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة (طابع وخلف، 1999م: 41)، وتمارس دورها في خدمة المجتمع وتنميته من خلال وظائف عديدة ، تشترك جميع الجامعات في الحد الأدنى من هذه الوظائف، هي: التعليم والتدريب، البحث العلمي، خدمة المجتمع (القريطي، 2005: 19)، وتمثل وظائف الجامعة محكاً أساسياً لقياس قوتها وسمعتها، ويتوقف تحقق الوظائف على ما تمتلكه من علماء أكفاء (زاهر، 1995م: 39).

إن كفاءة قيادة العمل الأكاديمي الجامعي من العمداء ورؤساء الأقسام تتوقف على مدى قدرتهم على ممارسة متطلبات العمل الوظيفي، نتيجة حرص قيادة الجامعات على التنمية المهنية لقيادة العمل الأكاديمي وفقاً لخصائص العصر ومواكبة متطلباته التي انعكست في تطور فلسفة وأهداف ومحتوى ووسائل وتقنيات العمل الأكاديمي الجامعي و سياساته ومكوناته، وفي أساليب التقييم وأدواته ... كل ذلك وغيره ، الأمر الذي يفرض عليهم أدواراً جديدة، ويفرض على الجامعات إعادة تأهيلهم أو تدريبهم وتجديد معارفهم ومعلوماتهم، على هيئة دورات منتظمة (صالح و حميد ، 2005 : 261).

كما أن خصائص العصر و إمكاناته التي سخرت لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي، تفرض على قيادة كليات وأقسام الجامعة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والتي تتضمن (سليمان ، 2005م:740)

التحسين المستمر في التدريس والبحث العلمي، والتفاعل المتبادل مع المجتمع المحلي، والتعهد والالتزام بالتحسين المستمر في علاقات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والتعهد بالتحسين المستمر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وإدارة الموارد، والتعهد والالتزام بتقويم ومراجعة كل الأنشطة، بحثاً عن التحسين المستمر.

إن الكفاءة الإدارية والفنية لقيادة العمل الأكاديمي للكليات والأقسام يتوقف عليها كفاءة الجامعة في تحقيق أهدافها، وأن الصحة الأكاديمية والتنظيمية تعتمد على نوعية أداء القيادة الإدارية لأدوارها ومهام عملها (Mathias , 1992: 75)، كما أن نجاح الاتصال بين وحدات الجامعة وداخل كل وحدة وتحقق أهدافها وأهداف الجامعة، يتوقف على الكفاءة الإدارية لأقسام وكليات الجامعة (168: 2001 , marten)، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه والتقويم، ويتم تحديد سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع ودراساتها (الدهشان والسيسي، 2005م:79)

إن نجاح القيادة الأكاديمية لأقسام وكليات الجامعة يتطلب قدرة على العمل مع الآخرين، وقدرة على تحمل المسؤولية عن الأعمال المهمة، والقدرة على الإنجاز، وخبرة واسعة في وظائف عقد المفاوضات وعقد الصفقات، والقدرة على تقديم أفكار جديدة ، وامتلاك الموهبة المطورة نتيجة التغذية الراجعة من قبل أرباب العمل، والقدرة على تكييف النموذج الإداري الذي يناسب الأوضاع (حجازي ، 2003م: 292-293).

ويتم تطوير أستاذ الجامعة، في سياق تطور المفهوم الأكاديمي، من مفهوم قاصر على التدريس إلى مفهوم واسع يشمل مكونات عديدة وفقاً لأدواره التي تتطلب تزويده كما يرى برندت (Berendt , 1989: 7) الواردة في(آل زاهر، 1425هـ)، ب: المعرفة التي يحتاجها في العملية التدريسية، مهارات الإدارة، و مهارات إجراءات تصميم وتطبيق البحوث، ومهارات خدمة المجتمع المحلي، ويشير(بركات وزملاؤه ، 1417هـ) إلى أن جوانب تطوير أستاذ الجامعة تتطلب تدريبه على أساليب التدريس الجامعي تدريباً نظرياً وعملياً في أول عهده بالتدريس الجامعي، وعلى أساليب الإدارة الجامعية، والتدريب التخصصي، وإعادة التدريب، وترقية المهارات البحثية، والتدريب على طرق تقديم الاستشارات المطلوبة منه (بركات وزملاؤه ، 1417هـ : 121).

وتنطلق أهمية التدريب في العصر الحالي مما أحدثته الثورة العلمية التكنولوجية من تغلغل في النسيج الاجتماعي، ومن تقويض لكافة هياكل المهن والوظائف على اختلاف مستوياتها، واعتبار التدريب عملية استثمارية فعالة، وتحولات في مفهوم التنمية، وذيوع مفهوم التعليم المستمر مدى الحياة، والدعوة إلى المجتمع المتعلم المعلم، مما أدى إلى ظهور صدع عميق في علاقة هذه المهن والهيكل والنظم الاقتصادية القائمة، وأصبحت معه القوى العاملة الحالية عاجزة عن التكيف مع هذه

التحولات الجديدة أو الاستجابة لمتطلباتها، وانعكس حجم هذا الصدع في عجز النظم التعليمية عن توفير المهارات والمعارف والسلوك اللازم لمثل هذه الوظائف المستحدثة (زاهر، بدون: 456-457). لذا أصبح للتدريب دور مهم وبارز في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث، ويهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى (زويلف، 1994: 180).

كما أن مردود التدريب لا يعود على الفرد فقط، وإنما يعود أيضاً على كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاج والخدمات بالدولة التي تنظر إلى التدريب على أنه وسيلة لتعميق الوعي الاجتماعي والمهني، وتنمية الشخصية، والارتقاء بعلاقات العمل، مما يساعد في تحسين وتطوير إدارة المشكلات العامة (طلبة، 1989: 35 - 36)

كما إن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يتطلب استمرار تطوير معلومات الأفراد ومعارفهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية، من أجل زيادة كفاءتهم الإنتاجية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تنمية القوى البشرية التي تتم من خلال التربية لكونها تمتلك السبق في عمليات بناء الإنسان، لذلك نادى رجال التخطيط التربوي والتدريب والمهتمون بالثقافة والسياسة والاجتماع بال العناية بالمجال التربوي لأنه المساند والداعم الحقيقي للتنمية البشرية (الشرح، 2002: 208)، ولأهمية التدريب في اليابان فإنه يبدأ مع العامل منذ أول يوم يعين فيه، وحتى تاريخ إحالته إلى التقاعد ويكون هذا التدريب عملياً في جميع وظائف المنظمة (هندي، 1994: 171).

وبناء على ما سبق، تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية موضوع البحث للجامعات، المعبر عنه بجهود الآخرين المتمثلة بالدراسات السابقة للموضوع في الجامعات الأجنبية والعربية، مثل دراسة برندا (Brnda، 1989) التي ركزت على فحص برامج التطوير الأكاديمي للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعة. ودراسة سالاس (Salas، 1988) التي أجريت على الجامعات بفنزويلا، وأظهرت أن تطوير الهيئة الأكاديمية له أثر إيجابي على وظائفهم وعلى الجامعات، والدراسات العربية، مثل: دراسة (كريم، 1990م) التي هدفت إلى تحليل مظاهر السلوك المهني والإداري لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات، ودراسة (شيحه والمسند، 1994م) التي استهدفت التعرف على مستوى كفاءة الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر، دراسة (حرب، 1998م) التي تناولت احتياجات التطوير المهني والإداري، للمهام الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام، ودراسة (ناصر وهاشم، 1998م) التي هدفت إلى تحليل المنظور الإداري المعاصر لرئيس القسم الأكاديمي، ودراسة الواقع الفعلي للمهام والمسئوليات، وتقديم نموذج مقترح لتوصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية، دراسة (شيحه، 1999م) التي استهدفت وضع ملامح أساسية لبرنامج تنمية رؤساء الأقسام، تضمن مسلمات ومنطلقات وإرشادات عملية لأداء بعض المهام الإدارية الأساسية، ودراسة (النجار والحليبي، 1999م) التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تساعد رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات الإدارية. ودراسة (السيد و مصطفى، 2002م) التي هدفت إلى تحديد أهم معالم الاحتياجات

التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، دراسة (ال زاهر ، 1425 هـ) و قدمت رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية.

كما تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية الدور القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، في تحقيق ادوار الجامعة في خدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل، وهو ما يعبر عن أهمية تلمس احتياجاتهم التدريبية الإدارية، للقيام بواجباتهم الإدارية بكفاءة واقتدار، لمواكبة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه الدولة اليمنية من خلال الاستراتيجية العامة التي تبنتها الدولة (2001-2025)، استراتيجيات مراحل وأنواع التعليم(التعليم الأساسي، والثانوي، والفني، التعليم العالي، والتعليم غير النظامي)، ونركز هنا على استراتيجية تطوير التعليم العالي والبحث العلمي(2006-2010م)، والدور المنشود من الجامعات، وقرار مجلس الوزراء في جلسته الاعتيادية بتاريخ 10 /5/2005م ، الخاص بنظام ضوابط التعيين والرقابة والأداء لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات الحكومية(صحيفة الثورة، 11مايو2005:ص 5)، بالإضافة إلى التوجه نحو إنشاء مؤسسة وطنية للاعتماد والجودة "التقويم الخارجي" ، وما طالبت به كل جامعة بإنشاء دائرة للجودة "التقويم الداخلي" لتقويم الأداء وضبط الجودة (وزارة التعليم العالي، 2006). كل ذلك وغيره ، يفرض على الجامعات اليمنية ومنها جامعة تعز، سرعة إنشاء مركز للتنمية الأكاديمية والإدارية وتصميم برامج للتدريب بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادة العمل الأكاديمي بالجامعة، وبما يمكنهم من تحمل مسؤولياتهم المستقبلية المنشودة.

2- **مشكلة البحث** : في ظل عدم مواكبة التغيير و التطوير، وغياب مراكز التنمية المهنية في الجامعات اليمنية ومنها جامعة تعز، وغياب برامج التنمية الأكاديمية والإدارية لقيادة العمل الأكاديمي والإداري التي تواكب العصر، لا يمكن التوقع بامتلاك قيادة العمل الأكاديمي بالجامعات اليمنية للكفايات الإدارية التي تمكنهم من إدارة أنشطة العمل الأكاديمي أو امتلاكهم المهارات القيادية التي تمكنهم من قيادة جامعاتهم نحو تحقيق التوجهات الاستراتيجية للدولة، المليئة لطموحات وتطلعات المجتمع اليمني في التنمية والتطور، خاصة إذا علمنا بان قانون إنشاء الجامعات اليمنية(18) لسنة 1995م وتعديلاته يركز على معيار الأقدمية المطلقة لشغل وظيفة عميد الكلية أو رئيس القسم الأكاديمي، ولا يشترط معيار الجدارة أو التخصص أو التدريب قبل ممارسة الوظيفة أو في أثناءها. فشرط تعيين عميد الكلية، وفقا للمادة(22)، أن يكون حاصلًا على الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها، وان يكون بدرجة أستاذ أو أستاذ مشارك، وخبرته لا تقل عن ست سنوات في العمل الأكاديمي. ووفقا للمادة (30) يشترط أن يكون المرشح لمنصب رئيس القسم الأكاديمي، حاصلًا على الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها ، ويكون بدرجة أستاذ، ولا تقل خبرته في العمل الأكاديمي والإداري عن عشر سنوات. وإذا خلا القسم منهم رأسه احد الأساتذة المشاركين ، فإذا خلا القسم منهم رأسه أقدم الأساتذة المساعدين ،بالشروط السابقة نفسها.

وبناء على ما سبق، فإن التنمية المهنية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعدّ مطلباً حيويًا يفرضه الواقع وطبيعة المرحلة الراهنة والتوجهات الاستراتيجية للحكومة، والبحث الحالي يعد مساهمة مبدئية ضمن التوجه الذي ينبغي أن تنتهجه الجامعات اليمنية في المرحلة القادمة، في جانب التنمية المهنية الإدارية، فيركز على دراسة الاحتياجات التدريبية لقيادة الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز، من خلال معرفة مستوى قدرتهم على ممارسة مهامهم وواجباتهم الوظيفية، ضمن المجالات التي تضمنتها أدوات البحث.

3- أسئلة البحث: يهدف البحث الحالي إلى الإجابة عن أسئلة البحث الآتية:

س1: ما الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات بجامعة تعز ؟
س2: هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة تصور عمداء الكليات بجامعة تعز للاحتياجات التدريبية الإدارية، تعزى لخصائص المستجيبين للأداة، وفقاً للوظيفة (عميد، نائب عميد)، وإلى تخصص الكلية (كليات علمية، وكليات إنسانية)، وإلى الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟

س3: ما الاحتياجات التدريبية الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز ؟
س4: هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز للاحتياجات التدريبية الإدارية، تعزى لخصائص المستجيبين للأداة، وفقاً لمتغير تخصص الكلية (علمية، إنسانية)، وإلى الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟

4- تعريف مصطلحات البحث :

التدريب: ويمثل الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف وخبرات معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً (الحراشة والمقابلة، 2005م: 84). ويعرفه (عقلان، 1997م) بأنه العملية التي يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل (عقلان، 1997م: 156). ويعرفه السلمي، بأنه عملية تغيير في سلوك المتدرب لسد الفارق بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب (السلمي، 1997: 425). ويعرفه البحث الحالي، بالمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات من أجل تحقيق مهامهم الإدارية.

الاحتياجات التدريبية : تعرف بالفارق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون من المعارف والاتجاهات والمهارات التي يحتاجها شاغل الوظيفة الإدارية الأكاديمية، للقيام بمهام وظيفته بفاعلية (الحراشة والمقابلة، 2005م: 84).

وتعرف الاحتياجات التدريبية في البحث الحالي، بالفارق بين ما يمتلكه عميد الكلية أو رئيس القسم الأكاديمي، من معارف ومهارات واتجاهات، وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه ومهاراته واتجاهاته. وإجراءياً، بالفارق بين متوسط درجة قدرة العمداء أو رؤساء الأقسام على ممارسة مهام وظائفهم وبين الدرجة الكلية للقدرة على الممارسة، على مستوى الفقرة أو المجال أو الأداة

ككل. وتعتبر الفقرة عن حاجة تدريبية إذا حصلت على درجة قدرة لممارستها أقل من درجة الوسط النظري ونسبتها (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على الممارسة.

5- منهجية البحث وأدواته : استخدم الباحث المنهج الوصفي، لوصف مهام وواجبات القيادة الإدارية للعمل الأكاديمي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً للقوانين واللوائح الحالية وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الفكر الإداري المعاصر والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى، وفي بناء أدوات البحث و عرض نتائج تنفيذ البحث الميداني ومناقشتها.

ثانياً- التدريب للأكاديمي في الجامعات

1- مفهوم التدريب: مفهوم التدريب، يمثل مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو لجعل الفرد لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (الطعان، ٢٠٠٢، ص ٢٩) ، ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء ويهدف هذا النوع إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية التي تؤدي بالتالي إلى زيادة فعاليتهم كما أن برامج التدريب على المهارات تهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك بإحاطة الأفراد المتدربين بأحدث التطورات في أساليب الخطط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وتحديد معدلات الأداء وتصميم برامج الرقابة على العمل وبرامج الحوافز (ياغي، ١٩٩٦ : ١١٢) ، ويتضمن التدريب ثلاثة عناصر أساسية تشير إلى أنه: نشاط منظم قائم على أسس علمية ، نشاط مستمر لا يتوقف عند حد أو مستوى معين ، نشاط يسعى إلى زيادة المعارف والمعلومات وتطوير المهارات اللازمة لأداء العمل ، والتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل (سليم، ١٩٩٠ : ٢٢٤) ويفرق (ياغي، 1996) بين نوعين من التدريب: تدريب قبل الالتحاق بالعمل و تدريب على العمل؛ فيقصد بالتدريب قبل الالتحاق بالعمل إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلكياً إعداداً يؤهلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على لوائح وقوانين واحتياجات الوظيفة حتى يتمكن الفرد من الإلمام بأعمال وظيفته ضماناً لبقائه في العمل مرة أخرى (ياغي، ١٩٩٦: ٩٩) ويقصد بالتدريب على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن توجيهات يتلقاها الفرد تتعلق بواجبات وظيفته عن طريق زميل له في العمل أو رئيسه المباشر ويكون ذلك في موقع العمل الذي يعمل به (ياغي ، ١٩٩٦ : 101).

2-أهداف التدريب: يهدف التدريب إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات (الشعلان، ١٩٩٨ : ٣٤٨) ، وإلى العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة (السندي، ١٩٩٢ : ٣٣ - ٣٤) ، وإن أهداف البرامج التدريبية تعبر عن الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، فهي تمثل النتائج المطلوبة من البرنامج لتغيير معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد (جميل، ١٩٨٩ : ١٣٩)

3- الاحتياجات التدريبية: الحاجة تعني وجود نقص أو تناقض بين وضعين ، وفي إطار تنمية القوى البشرية تشير إلى وجود فجوة بين أداءين في وظيفة ما، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه ، وتحدث تلك الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات الفرد (دره ، ١٩٩٥ : ١١٢). وتمثل التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات وأداء وسلوكيات المتدرب ليكون صالحاً للعمل بكفاءة عالية(العبد ، ١٩٩٢ : ١٧) .

وتندبثق أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها عنصراً أساسياً من عناصر العملية التدريبية ، ومرحلة من أهم مراحل التخطيط للتدريب. كما تنبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لاهداف البرامج التدريبية ، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبياً على الجهد التدريبي . هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها (زاهر ، ١٩٩٠ : ٢٤) . كما أن تصميم البرامج التدريبية وتحديد أهدافها ومضمونها بمعزل عن الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على انطباعات عارضة يعرض البرنامج التدريبي للفشل(درويش وتكلا، ١٩٩٥ : ٦٣٣) . ويرى المتخصصون في التدريب أن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ركيزة من ركائز نجاح العملية التدريبية، وعنصراً أساسياً في تحقيق كفاءة المنظمات وحسن أداء العاملين ، والمحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي، والأساس التي تبني في ضوءه البرامج التدريبية، والمؤشر الذي يوجه تخطيط التدريب في الاتجاهات السليمة ويجعله مسانداً لأهداف المنظمة (تريسي ، ١٩٩٠ : ٧٦) .

3- 1- **مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية:** يجمع الكثير من الباحثين والمهتمين بالتدريب على تحديد مدخل الاحتياجات التدريبية، تتمثل في ثلاثة مداخل، هي : تحليل المنظمة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الفرد(زاهر ، بدون : 468)و(السيد، 1998م: 533-541)و(حسن و إيمان ، 1998م : 35-37)، وهي على النحو الآتي:

تحليل المنظمة: وتتضمن دراسة الأهداف الموضوعية والموارد المتاحة وكيفية توزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف، ودراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمة والتغييرات المطالبة بها، لرفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها تحسباً للمستقبل.

تحليل الوظيفة: ويتضمن دراسة الوظيفة وتوصيفها ومسئوليتها وعلاقتها وظروفها من خلال ما يتم جمعه من البيانات والمعلومات عن الوظيفة والهدف منها والأعمال المتاحة لكل فرد يشغلها والمهارات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه والظروف التي يعمل فيها.

تحليل الفرد: ويتضمن دراسة الفرد شاغل الوظيفة لتحديد ما إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعية وما إذا كان العاملون الحاليون مؤهلين للتدريب أم لا ، والتدريب الملائم لهم وما إذا كان العاملون الحاليون من ذوي الأداء المنخفض من الممكن أن يحققوا أداءً أفضل من خلال التدريب المناسب أم من الأفضل الانتقال إلى وظائف أخرى أكثر ملاءمة لهم.

4- الاتجاهات السائدة في التدريب الإداري والأكاديمي: الاتجاهات السائدة في التدريب الأكاديمي ، يحصرها الباحث في محورين رئيسيين ، يتمثلان في: محور الاتجاهات العالمية من خلال التركيز على تجربة الجامعات الأجنبية، ومحور تجارب الجامعات العربية وفيها تتم الإشارة إلى واقع التدريب الأكاديمي بالجامعات اليمنية، و تفصيل ذلك في الآتي:

4- 1- الاتجاهات العالمية السائدة في التدريب: إن الاهتمام بالتدريب والتنمية الأكاديمية لم يقتصر على مؤسسات التعليم الجامعي فحسب بل شمل جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، مما جعل الكثيرين يطلقون على العصر الحالي عصر التدريب، فالتدريب لم يعد جزءا من مسؤوليات الجامعة ووظيفتها تجاه المجتمع من خلال مراكز الجامعة الموجهة لخدمة المجتمع ومؤسساته فحسب، بل إن التنمية المهنية لقيادة العمل الأكاديمي المسئول عن تحقيق وظائف الجامعة وأهداف الكليات والأقسام، صارت هدفا أساسيا للجامعات، فأُسست لذلك مراكز للتنمية المهنية والإدارية.

في الولايات المتحدة الأمريكية، صممت جامعة تكساس (University of Texas) برامج متخصصة لتدريب الجيل القادم من الأساتذة وطلاب الدراسات العليا، تهدف إلى إكسابهم المهارات الفنية والتدريسية والإدارية والإشرافية، وتعطي الجانب الإداري أهمية باعتباره يوفر المناخ التنظيمي الجيد لإتمام الوظائف الأخرى(Sincell , 2000). و في جامعة أكسفورد (Oxford University of)، يتم إلحاق الأفراد المرشحين لشغل وظائف إدارية جامعية ببرنامج Staff Development Programs لتدريبهم على شغل الوظائف الإدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة. وقد تنوعت جهود الجامعات الأمريكية، فجامعة "جورج واشنطن (Washington) university كما يقول موري (Murre , 1997) تطبق فكرة تقويم عضو هيئة التدريس الناجح وتطوير كفاءته التدريسية في التعليم العالي، وجامعة مونت كير كما تذكر جلوريا (Goloria) (1998) اهتمت بتحقيق الامتياز في هيئة تدريسيها من خلال عدد من المبادرات في برامج التنمية المهنية، أهمها برنامج تدريب لأعضاء هيئة التدريس الجدد، وهي مبنية على قيم تتماشى مع مهمة الجامعة، وأنشأت جامعة سيسكس (University of Sussex) مكتبا للتدريب المالي والإداري، يهدف إلى التنمية المهنية لموظفي الجامعة. والى تدريب أعضاء هيئة التدريس المرشحين لشغل وظائف إدارية، حيث يتلقى المرشح تدريبا يسبق الالتحاق بالوظيفة الإدارية وبعد تولي المنصب الإداري ، والبرنامج مصمم بشكل موحد وقابل للتغيير وفقا للاحتياجات التدريبية الإدارية للفرد والتطورات المستقبلية التي تفرض توافر مهارات واتجاهات إدارية في المستقبل، ويتدرب المشاركون على المهام الإدارية المتخصصة المرتبطة بطبيعة الكلية أو القسم الأكاديمي، ويتلقى تدريبا فرديا ينطلق من الاحتياجات الشخصية نظرا لتكامل المهارات والمعارف الإدارية اللازمة للمنصب الإداري مع المهارات والاتجاهات الإدارية للشخص شاغل المنصب الإداري.

وفي بريطانيا، ووفقا لما يشير إليه(حداد ، 2004) فإن جامعة كامبردج تطبق برامج تطوير التدريس بالإضافة إلى برامج تشمل تنمية فرق العمل، وإدارة الصراع بين الأفراد، وطرق الإشراف على الطلاب، وإدارة الوقت، وتقويم أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.وفي جامعة ساوث هامبتون

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز د. سلطان سعيد المخلافي

توجد برامج تدريب على: تصميم المقررات، ومهارات تقويم الذات، ومهارات الإدارة والإشراف، وقيادة جلسات المناقشة، وتقويم نوعية التعلم، وتدريب الصوت، وتنمية قدرات البحث، وتقنية المعلومات والصحة والأمان، والمؤتمرات عن بعد. و تهدف برامج التدريب في جامعة " ستراتيكلايد Strathclyde " الواردة في جوردن (Gordon , 1989) ، إلى: توعية الأكاديميين المرشحين لوظائف إدارية بمختلف جوانب عملهم ، وتزويدهم بالمعرفة والمهارة في مجالات متنوعة مثل توزيع الميزانية، والإجراءات الإدارية ، وخلق روح الفريق بين الإداريين العاملين على مستويات مختلفة من الإدارة الجامعية، وتبادل الحوار والمناقشة حول بعض الموضوعات الإدارية...

وفي ألمانيا، تسند الجامعات عملية التنمية الأكاديمية إلى مراكز متخصصة تابعة للجامعات، فيوجد مركز للتطوير الأكاديمي بجامعة برلين يعمل على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وله دور في دعم فكرة إنشاء مراكز التطوير الأكاديمي في القارة الأفريقية، خاصة من دول وسط وشرق أفريقيا، كما أن هذا المركز يعتبر المقر الرئيسي للشبكة الأوربية لمراكز تطوير الأداء الأكاديمي(بابكر، 1419هـ : 141).

وفي جامعات استراليا، يصف ماك دونالد (Mc Donald , 1989) برامج التنمية المهنية فيها ، بأنها تهدف إلى التدريب في مجالات الإدارة الأكاديمية، وتنمية أعضاء هيئة التدريس وزيادة دافعتهم نحو العمل، والتعامل السليم مع الأداء غير السليم، واستخدام الحاسبات الالكترونية في الأغراض الإدارية، والحصول على الموارد من اجل البحث.

4- 2- **اتجاهات الجامعات العربية في التدريب:** تبين تجارب الجامعات العربية في التنمية المهنية، أن المدرسين المساعدين في الجامعات المصرية كما يقول (أبو حطب ، 1994م: 1 ، 7) يتلقون تدريباً في أصول التدريس العامة والخاصة، وان كثيراً من الجامعات تقوم بتنظيم دورات تدريبية لإعداد المعلم، وتنشئ وحدات متخصصة في كل كليات الجامعة، و يشير (النمر ، 1994م: 3-11) إلى أن بعض الجامعات أنشأت مراكز مستقلة خاصة بالتنمية والتطوير الأكاديمي، وتوجد شبكة عربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية ومقرها جامعة الإسكندرية. وقدم (شيحة ، 1998) وصفا لملاح برنامج في التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية، تمثلت الملاح في: المسلمات والمنطلقات والأهداف والغايات والمحتوى والخبرات، والأساليب والإجراءات واللقاءات والجلسات، وإرشادات عملية لأداء بعض المهام الأساسية. وهدف البرنامج إلى إكساب رؤساء الأقسام المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء وظيفة رئيس القسم الأكاديمي.

وفي العراق، تولي الجامعات العراقية اهتماما كبيرا بموضوع النمو المهني ، وتنشئ مراكز لتطوير طرق التدريس والتدريب الجامعي، وتقدم دورات متعددة في التدريس والاتصال وتقنية الحاسوب(بابكر، 1419هـ : 143). وفي الأردن أنشأت الجامعة الأردنية مكتباً لتطوير العملية التدريسية، وتنفذ من خلاله برامج ونشاطات تربوية داخل الجامعة وخارجها (خصاونه ، 1994م : 145).

وفي الإمارات العربية المتحدة ، أنشأت جامعة الإمارات مركزاً يهتم بتطوير الأستاذ الجامعي سُمي بمركز استقطاب وتنمية أعضاء هيئة التدريس، ويقدم العديد من البرامج حول تطوير طرق التدريس الفعّال، واستخدام التدريس المصغّر، والمهارات الإدارية وإصدار نشرة دورية تركز على موضوعات في تنمية أدوار أعضاء هيئة التدريس... (اسكندر ، 1994م: 4-12).

وفي المملكة العربية السعودية يشير (الخضير، 1419هـ) إلى جهود بعض الجامعات السعودية في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بإنشاء مراكز للتطوير الجامعي، تتمثل في: مركز التدريس والتعلم ومركز تقويم البرامج ومركز التعلم الإلكتروني، بالإضافة إلى اهتمام بالتطوير والتدريب الإلكتروني، وجهود لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس ذاتياً. وفي السودان، أنشأت جامعة الخرطوم مركز التطوير التربوي للمهن، مركزاً لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس، الذي يقدم برامج في: طرق التدريس، وترقية المهارات البحثية، وتنمية القدرات الإدارية والقيادية، وطرق تقديم الاستشارات الفنية، والإدارة الجامعية (باكر، 1419هـ: 147).

وفي اليمن ، أنشأت جامعة صنعاء مركزاً للتنمية الأكاديمية لأستاذ الجامعة، يعطي الأولوية لتنمية المهارات التدريسية واكتساب اللغة الإنجليزية ومهارات الحاسوب، ويعطي اهتماماً أقل لتنمية المهارات الإدارية. كما يلاحظ على الموازنة التي تخصصها الجامعات اليمنية لبرامج التنمية المهنية بأنها لا تعبر عن حرص الجامعات على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ولقيادة العمل الإداري فيها، خاصة والحاجة إلى التدريب والتنمية المهنية ملحة في ظل خصائص العصر الذي تعيشه، ولا تتناسب الموازنة المخصصة للتدريب مع أهمية المهام المناطة بالقيادة الأكاديمية والإدارية للجامعات، بالإضافة إلى أهمية التدريب للمرحلة الراهنة والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للحكومة اليمنية ومؤسساتها المختلفة.

وبشكل عام تركز الجامعات العربية في التنمية الإدارية لقياداتها الأكاديمية على تعريف المتدربين بأساسيات الإدارة ووظائفها المتعددة والتعرف على الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتطوير مهارات صياغة الأهداف واتخاذ القرارات (حداد ، 2004م : 282).

5- مهام قيادة العمل الإداري بالكليات والاحتياجات التدريبية: القيادة الإدارية في الكليات تتم على مستويين: على مستوى العميد ونوابه وعلى مستوى الأقسام الأكاديمية وأمين عام الكلية، إن وظيفة القيادة الأكاديمية بالكليات والأقسام تتسم بالصعوبة والغموض نتيجة غياب التحديد الدقيق للمهام والواجبات، وغياب بطاقة التوصيف للوظائف الإدارية: العميد ، نواب العميد ، رئيس القسم الأكاديمي، وتأخر صدور اللائحة التنفيذية لقانون إنشاء الجامعات اليمنية حتى الآن، وشروط شغل هذه الوظائف التي تركز على الدرجة العلمية والأقدمية دون أي شروط في خصائص شاغليها، كالجدارة والشخصية والتخصص والتدريب أو المعرفة الكافية بواجباتها ومسئولياتها والقدرات والمعلومات المطلوبة لأدائها والظروف المحيطة بها.

5-1- المهام الإدارية لقيادة العمل الأكاديمي بالكليات: تنص المادة(3) في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم(238) لسنة 1998م بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في

الجامعات اليمنية، على المهام والواجبات الجامعية لعضو هيئة التدريس بشكل عام، وينص القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية، وتعديلاته برقم (30) لسنة 1997م وبرقم (32) لسنة 2000م، على مسؤوليات عميد الكلية ورئيس القسم الأكاديمي، وعلى النحو الآتي:

أ- **عميد الكلية:** تنص المادة (20) من القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية ، وتعديلاته، بان إدارة الكلية تتكون من: مجلس الكلية، عميد الكلية، نواب العميد، وتلزم المادة(25) عميد الكلية نهاية كل عام جامعي بتقديم تقرير إلى رئيس الجامعة عن شئون التعليم والبحوث والشئون الإدارية والمالية وسائر نواحي النشاط بالكلية، ويعد عميد الكلية وفقا لنص المادة(24) مسئولاً عن إدارة شئون الكلية العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ القوانين واللوائح وقرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة .

ب- رئيس القسم الأكاديمي: وتتكون إدارة القسم الأكاديمي وفقا للمادة(27) من قانون إنشاء الجامعات اليمنية، من: مجلس القسم، ورئيس القسم، ويتشكل مجلس القسم الأكاديمي من رئيس القسم رئيسا للمجلس وجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم أعضاء بالمجلس، ويختص مجلس القسم ب: اقتراح خطط ومقررات الدراسة في القسم ، إبداء الرأي في ترقيات أعضاء مجلس القسم ، وضع جدول المحاضرات ، متابعة أنشطة القسم وتقييمها.

وتنص المادة(31) ، الفقرة (أ) على مسؤوليات رئيس القسم عن: تنفيذ السياسة العامة للقسم، إدارة شئون القسم العلمية والإدارية والمالية ، انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العملية وغيرها من الواجبات التدريسية ، تنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي ينظمها هذا القانون واللوائح والنظم المنفذة له. وتلزم الفقرة (ب) من المادة (31) رئيس القسم بتقديم تقرير سنوي إلى عميد الكلية، في نهاية كل سنة جامعية، عن شئون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاط بعد إقرارها في مجلس القسم.

وكثير من الجامعات، تضع في ضوء القوانين والقرارات الصادرة، توصيفا للوظيفة ولشاغل الوظيفة. ويتم توصيف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة لضمان تحقيق النجاح ، وتعتبر مواصفات شاغل الوظيفة عن بيان بالمؤهلات والخبرات الضرورية والخصائص الشخصية لتأدية الوظيفة، وتتمثل مواصفات شاغل الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة بدرجة مناسبة، أي أنها تعبر عن الخصائص الإنسانية والخبرة الضرورية لإتمام الوظيفة بنجاح، ونوعية الفرد الملائم لشغل هذه الوظيفة ، وتتمثل في: مؤهلات عامة مطلوبة مثل الخبرة والتدريب المناسب ، مؤهلات تعليمية وتشمل الحصول على درجة علمية مناسبة، المعرفة والمهارة المطلوبة لأداء الوظيفة والقدرات الشخصية(السلمي، 1997، 159-160) ، وتعد مواصفات الوظيفة الأكاديمية بالكليات أساسا لتحديد السمات التي تميز الشخص المناسب لشغل الوظائف الأكاديمية، وتساعد الجامعة في عمليتي الاختيار والتعيين ، وتتمثل في المؤهلات المطلوبة لشغلها و الخبرة بالعمل الأكاديمي الجامعي، بالإضافة إلى التدرج الوظيفي للمرشح من درجة معيد وحتى أستاذ، بالإضافة إلى حصوله على التدريب الإداري

المناسب لمتطلبات الوظيفة (395 : Oshagbemi , 1996)، إن اختيار قيادة العمل الأكاديمي، ينبغي أن يتم وفقا لجملة من الخطوات العلمية المدروسة التي يتم من خلالها التوصل إلى اختيار القائد الأكثر كفاءة وفقا لما هو محدد مسبقا من وصف وظيفي ومواصفات مطلوبة للوظيفة من حيث: الكفاءة العلمية، والخبرة العملية، والمهارات الواجب توافرها، فضلا عن أساليب وإجراءات الاختيار(باشراحي، 2003 : 316).

5- 2- الاحتياجات الإدارية التدريبية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات: تصنف مسؤوليات رئيس القسم في الجامعات الأجنبية، من وجهة نظر هير و هير (Hare ,P. & Hare ,L.) (2002) في: القيادة الأكاديمية، إدارة برنامج التعليم، التخطيط للقسم، تمثيل القسم في إدارة المؤسسة الأكاديمية. ووفقا لدراسة "مورس" و "رو" (Mores & Roe , 1990)، لأراء أكثر من 200 رئيس قسم في تسع جامعات استرالية، في خمسة محاور رئيسية، هي: إدارة شؤون الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الميزانية والتمويل، الأنشطة الأكاديمية، تنمية أعضاء هيئة التدريس. وتترتب مسؤوليات رئيس القسم، وفقا لأهميتها، كما أظهرت نتائج دراسة جاملش وزملائه (Gemlech et al , 1992)، في: اختيار عضو هيئة التدريس، وتمثيل القسم، وتقييم أداء الهيئة التدريسية، وتشجيعهم على البحث العلمي والنشر، وتقليل الصراعات، وإدارة موارد القسم. وفي الجامعات العربية، تصنف مسؤوليات رئيس القسم، من وجهة نظر (لدهشان والسيسي، 2005) في: المسؤوليات العلمية والتعليمية، المسؤوليات الإدارية، المسؤوليات السياسية والاجتماعية، المسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع. ومن المهام المناطة برئيس القسم الأكاديمي كما يراها (محبوب، 2004: 9)، هي: تطوير اتجاهات التعليم ومناهجه ومقرراته، ضمان المستلزمات المادية وتوفيرها على وفق احتياجات مهامها، وضع آليات اختيار أعضاء هيئة التدريس وافتقاء الطلبة، تحديد مسارات الأقسام العلمية في إطار تطلع المجتمع والأطراف ذات العلاقة، ويأتي ذلك في سياق البحث العلمي والاستشارات والتعليم المستمر وكذلك الدراسات العليا.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية، اعتمد الباحث على طريقة تحليل الوظيفة في بناء المهام الإدارية المطلوبة من شاغل الوظيفة(عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي) وعلى الدراسات السابقة ومراجع إدارة التعليم الجامعي، في وضع إطار لمجالات الاحتياجات الإدارية، بالإضافة إلى آراء الخبراء الاختصاصيين المحكمين لأداتي البحث. إن أداة دراسة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تشتمل على (6) محاور رئيسية. هي: إدارة القسم الأكاديمي، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، المناهج والعملية التدريسية، عضوية مجلس الكلية، خدمة المجتمع. كما تم تنظيم الاحتياجات الإدارية في(5) محاور رئيسية تستوعب مجالات العمل الوظيفي لعميد الكلية، وتستوعب التطورات القائمة والتوقعات المستقبلية فيه، وهي: إدارة الكلية، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، عضوية مجلس الجامعة، خدمة المجتمع .

ثالثاً: الدراسة الميدانية

1- مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من قيادة العمل الأكاديمي من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز عام 2005م، وعددهم (8) عمداء و(17) نائب عميد، و(56) رئيس قسم، طبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع، استرجع الباحث منها (71) استبانة وبنسبة (87.65 %) من مجموع أفراد مجتمع البحث . إن خصائص مجتمع البحث وعينته، يبينها الجدول(1)، وعلى النحو الآتي:

جدول (1) خصائص مجتمع البحث وعينته

الإجمالي			الدرجة العلمية والتخصص						الوظيفة
			أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		
مجموع	إنساني	علمي	إنساني	علمي	إنساني	علمي	إنساني	علمي	
8	5	3	1	--	1	2	3	1	عميد
11	8	3	7	1	1	2	--	--	نائب عميد
52	34	18	26	4	4	4	4	10	رئيس قسم
71	47	24	34	5	6	8	7	11	المجموع

2- بناء أداة الدراسة: للإجابة عن حول أسئلة البحث حول الاحتياجات التدريبية الإدارية لقيادة الكليات والأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز ، قام الباحث بمراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تمت في الموضوع وتحديد المهام والمسئوليات الإدارية وفقاً لقانون إنشاء الجامعات اليمنية الحكومية(18) لسنة 1995م وتعديلاته بالإضافة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (238) لسنة 1998م بشأن نظام وظائف و أجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية وفقاً للمادة (3) التي تحدد واجبات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والأعمال المحظورة عليهم وبيان وتنظيم حقوقهم نتج عن ذلك بناء أداتين للحاجات التدريبية الإدارية للقيادات الأكاديمية بالكليات ، الأولى وتشتمل على المهام الإدارية لوظيفة عميد الكلية ، والثانية وتشتمل على المهام الإدارية لوظيفة رئيس القسم الأكاديمي، التي تم صياغتها في ضوء الدراسات والبحوث السابقة والأدب السابق حول موضوع البحث.

وخضعت أداتا الدراسة للإجراءات المنهجية من تحكيم لعينة من الخبراء في كليتي التربية والعلوم الإدارية بلغ عددهم (10) خبراء، وتم التعديلات وفقاً لمقترحاتهم، واستخدم الباحث معادلة نسبة الاتفاق (80%) فأكثر بين الخبراء لاعتماد صدق محتوى الفقرة. كما خضعت الأداتان لإجراءات الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينتين ، بلغت عينة ثبات (10) أفراد ، وبلغ

معامل الارتباط بين التطبيقين العمداء (0.804) ، وبلغت عينة ثبات رؤساء الأقسام (14) فردا ، وبلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (0.884) .

واشتملت أداة دراسة الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات على عدد من المهام الإدارية المطلوبة من شاغل وظيفة عميد الكلية في صورتها النهائية على (54) كفاية إدارية، توزعت بين (5) محاور، هي:

المحور الأول : إدارة الكلية ، وعدد فقراته (16) كفاية إدارية.

المحور الثاني : القيادة واتخاذ القرار، وعدد فقراته (10) كفاية إدارية.

المحور الثالث: التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية. وعدد فقراته (9) كفايات إدارية.

المحور الرابع :عضوية مجلس الجامعة، وعدد فقراته (8) كفايات إدارية.

المحور الخامس :خدمة المجتمع ، وعدد فقراته (11) كفاية إدارية.

واشتملت أداة دراسة الاحتياجات التدريبية الإدارية لرؤساء الأقسام على عدد من بالمهام الإدارية المطلوبة من شاغل وظيفة رئيس القسم الأكاديمي في صورتها النهائية على (61) كفاية إدارية، توزعت بين (6) محاور، هي:

المحور الأول : إدارة القسم الأكاديمي ، وعدد فقراته (18) كفاية إدارية.

المحور الثاني :القيادة واتخاذ القرار، وعدد فقراته (8) كفايات إدارية.

المحور الثالث:التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية ، وعدد فقراته (8) كفايات إدارية.

المحور الرابع :المناهج والعملية التدريسية، وعدد فقراته (11) كفايات إدارية.

المحور الخامس : عضوية مجلس الكلية ، وعدد فقراته (8) كفايات إدارية.

المحور السادس : خدمة المجتمع، وعدد فقراته (8) كفايات إدارية.

واستخدم الباحث خمسة مستويات للاستجابة على الفقرة تعبر عن درجة قدرة العميد أو رئيس القسم الأكاديمي على ممارسة المهمة الإدارية ، هي : كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، صغيرة جدا . والدرجة التي تقابل الألفاظ المعبرة عن القدرة على ممارسة المهمة الإدارية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب.

3- الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث معادلة نسبة الاتفاق لاعتماد صدق محتوى فقرات الأداة ، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات فقرات الأداة ، والوسط المرجح لحساب درجة القدرة على ممارسة المهمة الإدارية ، وعدّ الباحث الفقرة حاجة تدريبية لشاغل الوظيفة إذا قلت درجة قدرته على ممارستها عن (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة المهمة الإدارية.

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز د. سلطان سعيد المخلافي

واستخدم الباحث الاختبار التائي ، لمعرفة الفروق في درجة استجابة العمداء ونوابهم للتعبير عن درجة القدرة على الممارسة ، ولمعرفة الفرق بين درجة استجابة أفراد عينة العمداء ونوابهم والفرق بين استجابة عينة رؤساء الأقسام ، وفقا للتخصص (علمي ، إنساني).

واستخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في درجة الاستجابة في أفراد عينة العمداء ونوابهم وبين استجابة أفراد عينة رؤساء الأقسام ،وفقا للدرجة العلمية

رابعا : عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ، وفقا لتسلسل أسئلة البحث ، وعلى النحو الآتي :

للإجابة عن السؤال الأول للبحث حول الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات بجامعة تعز ، قام الباحث بدراسة درجة قدرة عمداء الكليات بجامعة تعز على ممارسة المهام الإدارية ذات الصلة بوظيفة عميد الكلية ، من وجهة نظر العمداء أنفسهم ووجهة نظر نوابهم ، لمعرفة الاحتياجات التدريبية للعمداء ، وذلك من خلال حساب درجة الوسط المرجح لقدرة العمداء على ممارسة مهام وظيفة عميد الكلية و الانحراف المعياري للدرجة ووزنها المئوي ، على مستوى الفقرة وعلى مستوى المحور وعلى مستوى الأداة ككل . ولتحديد الاحتياجات الإدارية اعتمد الباحث الوسط الحسابي النظري (3) درجات والنسبة المئوية (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على أداء المهمة الإدارية محكا لتحديد الاحتياجات الإدارية ، وبذلك عدّ الباحث المهمة الإدارية تعبر عن حاجة تدريبية للعمداء إذا قلت درجة قدرتهم على ممارسة المهمة الإدارية عن (3) درجات وعن نسبة (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على أداء المهمة الإدارية .

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز د. سلطان سعيد المخلافي

م	المهام الإدارية المطلوبة لوظيفة عميد الكلية في مجال إدارة الكلية	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	تحليل أهداف الكلية .	2.63	0.68	52.63
2.	تحديد وسائل تحقيق أهداف الكلية .	2.53	0.51	50.53
3.	استخدام إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال الإدارية والأكاديمية بالكلية	2.42	0.51	48.42
4.	تحديد احتياجات الكلية الأكاديمية والإدارية و الخدمية	2.89	0.74	57.89
5.	اكتساب مهارة حل الخلافات بين العاملين في الكلية.	3.11	0.81	62.11
6.	اقتراح خطة للبحث العلمي داخل الكلية .	2.42	0.51	48.42
7.	وضع سياسة مستقبلية للكلية، في ضوء السياسة العامة للجامعة.	2.37	0.50	47.37
8.	متابعة الأعمال والأنشطة المختلفة بالكلية .	2.84	0.76	56.84
9.	القدرة على قيادة اجتماعات الكلية .	3.11	0.81	62.11
10.	إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة للكلية .	2.58	0.51	51.58
11.	التعامل مع موقف الصراع بين أقسام الكلية .	2.58	0.51	51.58
12.	تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات في الكلية .	2.74	0.73	54.74
13.	متابعة الأمور الإدارية بالكلية.	3.11	0.81	62.11
14.	التعامل مع مشكلات الطلبة	2.95	0.85	58.95
15.	تقويم برامج الكلية بهدف تطوير مستوى مخرجاتها	2.68	0.67	53.68
16.	ربط وسائل التقويم وأنواعه بأهداف الكلية وأهداف برامجها	2.68	0.67	53.68
	الإجمالي	43.63	8.33	54.54

أولاً : نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات بجامعة تعز :

أ- الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات بجامعة تعز :

المحور الأول : إدارة الكلية : جدول (2) يبين الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي ،

لقدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام الإدارية في مجال إدارة الكلية

يتبين من عرض نتائج الجدول(2) حول درجة قدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام

الإدارية في مجال إدارة الكلية ، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبيية للعمداء وفقاً لمحك الوسط

النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (13) مهمة إدارية وبنسبة(81.25 %) من

مجموع المهام الإدارية لعمداء الكليات في مجال إدارة الكلية . بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا

تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى العمداء (3) مهام إدارية وتمثل نسبة (18.75 %) ،

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

وهي : اكتساب مهارة حل الخلافات بين العاملين في الكلية ، القدرة على قيادة اجتماعات الكلية ، متابعة الأمور الإدارية بالكلية .

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة العمداء للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام عميد الكلية في مجال إدارة الكلية (43.63) درجة، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (48) درجة، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ(4.37) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء لرفع مستوى ممارستهم على مستوى جميع المهام الإدارية بمجال إدارة الكلية .

المحور الثاني : القيادة واتخاذ القرار :

جدول (3) يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المنوي، لقدرة عمداء الكليات على ممارسة مهام مجال القيادة واتخاذ القرار

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيفة عميد الكلية في مجال القيادة واتخاذ القرار	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	فهم اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.	2.84	0.83	56.84
2.	فهم طبيعة وأسس السلطة في العمل الإداري والأكاديمي	2.74	0.73	54.74
3.	استخدام الأنماط الإدارية المختلفة بحسب متطلبات الموقف.	2.58	0.51	51.58
4.	تفويض السلطة في إدارة بعض أنشطة الكلية .	2.84	0.83	56.84
5.	إدراك الفوائد المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، من خلال المجالس واللجان الدائمة والمشكلة .	3.05	0.85	61.05
6.	تشجيع العمل التعاوني في جو من العلاقات الإنسانية.	3.00	0.82	60.00
7.	الوعي بمتطلبات القائد الناجح	2.79	0.79	55.79
8.	الوعي بأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات	2.84	0.83	56.84
9.	إدراك أهمية العلاقات الإنسانية في تحفيز الآخرين	2.89	0.81	57.89
10.	وضع تصورات مستقبلية للكلية بعيدة المدى .	2.58	0.51	51.58
	الإجمالي	28.16	6.54	56.32

يتبين من عرض نتائج الجدول (3) حول درجة قدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام الإدارية في مجال القيادة واتخاذ القرار، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية للعمداء وفقاً لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (8) مهمات إدارية وبنسبة (80 %) من مجموع المهام الإدارية لعمداء الكليات في مجال القيادة واتخاذ القرار. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء (2) مهمتين وتمثل نسبة (20%) ، وهي : إدراك الفوائد المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، من خلال المجالس واللجان الدائمة والمشكلة ، و تشجيع العمل التعاوني في جو من العلاقات الإنسانية.

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة العمداء للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام عميد الكلية في مجال القيادة واتخاذ القرار (28.16) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (30) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ(1.84) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء لرفع مستوى ممارستهم على مستوى جميع المهام الإدارية بمجال القيادة واتخاذ القرار.

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيف عميد الكلية في مجال التنمية المهنية بالكلية	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي
1.	تزويد رؤساء الأقسام بالمستجدات المفيدة لتخصصاتهم .	2.74	0.73	54.74
2.	اقتراح احتياجات التدريب للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية.	2.89	0.88	57.89
3.	اقتراح وضع نظام فعال للتنمية المهنية لجميع العاملين بالكلية .	2.47	0.51	49.47
4.	استخدام أساليب التحفيز لزيادة أداء الأفراد بالكلية .	3.00	0.94	60.00
5.	تنمية روح البحث العلمي داخل الكلية.	2.58	0.51	51.58
6.	تشجيع التأليف والأبحاث الجماعية .	2.58	0.51	51.58
7.	إتاحة فرص المشاركة في الفعاليات التي تنمي قدرات الأفراد.	3.32	0.89	66.32
8.	إتاحة فرص العمل الجماعي والمشاركة والحوار ، للاستفادة المتبادلة.	3.16	0.83	63.16
9.	تنويع وسائل وتقنيات التنمية المهنية للأفراد	2.42	0.51	48.42
	الإجمالي	25.16	5.33	55.91

المحور الثالث : التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية:

جدول(4) يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المثوي، لقدرة عمداء الكليات على ممارسة مهام مجال التنمية المهنية بالكلية يتبين من عرض نتائج الجدول (4) حول درجة قدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام الإدارية في مجال التنمية المهنية بالكلية، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية للعمداء وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (6) مهام إدارية وبنسبة(66.67%) من مجموع المهام الإدارية لعمداء الكليات في مجال التنمية المهنية بالكلية. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء (3) مهام إدارية وتمثل نسبة (33.33 %) ، وهي : استخدام أساليب التحفيز لزيادة أداء الأفراد بالكلية ، إتاحة فرص المشاركة في الفعاليات الأكاديمية التي تنمي قدرات الأفراد بالكلية ، إتاحة فرص العمل الجماعي والمشاركة والحوار للاستفادة المتبادلة .

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة العمداء للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام عميد الكلية في مجال التنمية المهنية بالكلية (25.16) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (27) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ(1.84) درجة، وهي نتيجة تعبر عن

احتياجات تدريبية لدى العمداء لرفع مستوى ممارستهم على مستوى جميع المهام الإدارية بمجال التنمية المهنية بالكلية.

المحور الرابع : عضوية مجلس الجامعة :

جدول (5) يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المثوي، لقدرة عمداء الكليات على ممارسة مهام مجال عضوية مجلس الجامعة

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيفة عميد الكلية في مجال عضوية مجلس الجامعة	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي
1.	امتلاك مهارات الإقناع والتفاوض في مجالس الجامعة.	2.42	0.51	48.42
2.	تبصير مجالس الجامعة بمشكلات واحتياجات الكلية.	3.00	0.94	60.00
3.	المساهمة في التخطيط لسياسات العمل بالجامعة .	2.42	0.51	48.42
4.	التنسيق بين أعمال الكلية و أعمال الجامعة .	2.58	0.51	51.58
5.	عرض تقارير واضحة عن أنشطة الكلية .	3.00	0.94	60.00
6.	المشاركة في مناقشة موضوعات الكليات الأخرى .	2.89	0.88	57.89
7	تقديم مقترحات لتطوير العمل داخل الجامعة	2.42	0.51	48.42
8	الحرص على العمل الجماعي مع أعضاء المجلس	3.11	0.88	62.11
	الإجمالي	21.84	5.21	54.61

يتبين من عرض نتائج الجدول (5) حول درجة قدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام الإدارية في مجال عضوية مجلس الجامعة، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية للعمداء وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (5) مهمات إدارية وبنسبة (62.50%) من مجموع المهام الإدارية لعمداء الكليات في مجال عضوية مجلس الجامعة. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء (3) مهام إدارية وتمثل نسبة (37.50 %) ، وهي : تبصير مجالس الجامعة بمشكلات واحتياجات الكلية، عرض تقارير واضحة عن أنشطة الكلية، الحرص على العمل الجماعي مع أعضاء المجلس .

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة العمداء للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام عميد الكلية في مجال عضوية مجلس الجامعة (21.84) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (24) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ(2.16) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء لرفع مستوى ممارستهم على مستوى جميع المهام الإدارية بمجال عضوية مجلس الجامعة.

المحور الخامس : خدمة المجتمع :

جدول (6) يبين الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المثوي، لقدرة عمداء الكليات على

ممارسة مهامهم في مجال خدمة المجتمع

م	المهام الإدارية المطلوبة لوظيفة عميد الكلية في مجال خدمة المجتمع	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي
1	توجيه بعض بحوث الكلية لتنمية البيئة وخدمة المجتمع.	2.32	0.48	46.32
2	الاتصال بالخبراء والمتخصصين للإسهام في برامج خدمة المجتمع.	2.21	0.42	44.21
3	تسويق إمكانات وقدرات الكلية، المهنية والاستشارية والتدريبية	2.11	0.32	42.11
4	المساهمة في تحديث برامج خدمة المجتمع.	3.11	0.88	62.11
5	المساهمة في تخطيط برامج الخدمة العامة بالكلية والجامعة.	3.16	0.90	63.16
6	المساهمة في تنفيذ برامج الخدمة العامة بالكلية والجامعة.	2.95	0.91	58.95
7	المساهمة في تقييم برامج الخدمة العامة بالكلية والجامعة.	2.58	0.51	51.58
8	الانضمام إلى عضوية المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة باختصاصات الكلية	2.42	0.51	48.42
9	إيجاد إطار يجمع الكلية بمؤسسات المجتمع المستفيدة من مخرجاتها	2.32	0.48	46.32
10	العمل على استمرار ارتباط الخريجين بالكلية	2.32	0.48	46.32
11	الإسهام في فعاليات مؤسسات المجتمع و مناسباته	3.37	0.83	67.37
	الإجمالي	28.95	5.15	52.63

يتبين من عرض نتائج الجدول (6) حول درجة قدرة عمداء الكليات على ممارسة المهام الإدارية في مجال خدمة المجتمع ، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية للعمداء وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (8) مهمات إدارية وبنسبة (72.73 %) من مجموع المهام الإدارية لعمداء الكليات في مجال خدمة المجتمع. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء (3) مهام إدارية وتمثل نسبة (27.27 %) ، وهي : المساهمة في تحديث برامج خدمة المجتمع، المساهمة في تخطيط برامج الخدمة العامة بالكلية والجامعة ، الإسهام في فعاليات مؤسسات المجتمع و مناسباته .

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة العمداء للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام عميد الكلية في مجال خدمة المجتمع (28.95) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (33) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ (4.05) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء لرفع مستوى ممارستهم على مستوى جميع المهام الإدارية بمجال خدمة المجتمع.

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة عمداء الكليات للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم وفقا لمجالات أداة الدراسة (147.74) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري على مستوى أداة الدراسة

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

(162) درجة، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمداء بـ(14.26) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى العمداء بجامعة تعز .

ب- الفروق بين درجات استجابات أفراد عينة العمداء ونوابهم ، وفقا لخصائص عينة الدراسة :

للإجابة على السؤال الثاني لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين درجة تصور عمداء الكليات بجامعة تعز للاحتياجات التدريبية الإدارية، تعزى لخصائص المستجيبين للأداة، وفقا للوظيفة(عميد، نائب عميد)، والى تخصص الكلية (كليات علمية، وكليات إنسانية)، والى الدرجة العلمية(أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ، اتبع الباحث الأتي :

1- **الفروق وفقا للوظيفة (عميد ، نائب عميد):** لمعرفة الفرق بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة دراسة درجة قدرة العميد على ممارسة المهام الإدارية للتعرف على الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر العمداء أنفسهم ومن وجهة نظر مقيم خارجي (نواب العميد)لقربهم من ممارسة العميد لمهامه الإدارية ، استخدم الباحث الاختبار التائي .

جدول(7) يبين الفرق في متوسط درجة استجابة العمداء ومتوسط درجة استجابة نوابهم ،

باستخدام الاختبار التائي

الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
عميد	8	177.50	8.86	17	7.45	0.00
نائب عميد	11	126.09	17.87			

يتبين من عرض نتائج الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العمداء وتقديرات نوابهم و لصالح العمداء ، و يعني ذلك بان تقديرات نواب العمداء في تحديد درجة قدرة العمداء على ممارسة مهامهم الإدارية اقل من التقديرات التي وضعها العمداء لأنفسهم .

2- الفروق وفقا للتخصص (علمي ، إنساني) :

لمعرفة الفرق بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة العمداء ونوابهم لتحديد درجة قدرة العمداء على ممارسة مهامهم الإدارية ، للتعرف منها على الاحتياجات التدريبية للعمداء وفقا للتخصص (علمي ، وإنساني) ، استخدم الباحث الاختبار التائي .

جدول(8) يبين الفرق في متوسط درجة استجابة العمداء ونوابهم وفقا للتخصص (علمي ،

وإنساني)، باستخدام الاختبار التائي

الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
علمي	6	151.17	31.75	17	0.33	0.74
إنساني	13	146.15	30.06			

يتبين من عرض نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة من ذوي التخصصات العلمية وتقديرات أفراد العينة من ذوي التخصصات الإنسانية . مما يعني ان

تخصص المستجيب متغير محايد لا يؤثر في تقدير درجات الممارسة أو تحديد الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ، باعتبار العمل الإداري عملاً محايداً بالنسبة لتخصص أعضاء الهيئة الإدارية لقيادة كليات الجامعة .

3- الفروق وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) :

لمعرفة الفروق بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة العمداء ونوابهم لتحديد درجة قدرة العمداء على ممارسة مهامهم الإدارية للتعرف منها على الاحتياجات التدريبية للعمداء وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) ، استخدم الباحث الاختبار التائي .
جدول (9) يبين الفرق في متوسط درجة استجابة العمداء ونوابهم وفقاً للدرجة العلمية، باستخدام تحليل التباين الأحادي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7682.96	2	3841.48	7.40	0.005
داخل المجموعات	8302.72	16	518.92		
المجموع	15985.68	18			

يتبين من عرض نتائج الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أعضاء عينة الدراسة لتحديد درجة الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد درجة قدرة العمداء على ممارسة مهامهم الإدارية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) ، ولصالح الدرجة الأعلى.

ثانياً: نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز :

أ- الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث حول الاحتياجات التدريبية الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز، قام الباحث بدراسة درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز على ممارسة المهام الإدارية ذات الصلة بوظيفة رئيس القسم، لمعرفة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام ، وذلك من خلال حساب درجة الوسط المرجح لتصور رؤساء الأقسام حول درجة قدرتهم على ممارسة مهام وظيفة رئيس القسم و حساب الانحراف المعياري للدرجة ووزنها المئوي، على مستوى الفقرة وعلى مستوى المحور وعلى مستوى الأداة ككل . ولتحديد الاحتياجات الإدارية اعتمد الباحث الوسط الحسابي النظري (3) درجات والنسبة المئوية (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على أداء المهمة الإدارية محكا لتحديد الاحتياجات الإدارية ، وبذلك اعتبر الباحث المهمة الإدارية تعبر عن حاجة تدريبية لرؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز إذا قلت درجة قدرتهم على ممارسة المهمة الإدارية عن (3) درجات وعن نسبة (60%) من الدرجة الكلية للقدرة على أداء المهمة الإدارية.

المحور الأول : إدارة القسم الأكاديمي :

جدول (10) يبين الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المثوي، لمهام رئيس القسم الإدارية في مجال إدارة القسم

م	المهام الإدارية المطلوبة لوظيفة رئيس القسم في مجال إدارة القسم الأكاديمي	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي
1	تحديد ووضع أهداف القسم .	2.58	0.57	51.54
2	تحديد وسائل تحقيق أهداف القسم .	2.67	0.65	53.46
3	معرفة أسس إدارة الوقت في تنفيذ أعمال القسم .	2.63	0.63	52.69
4	تحديد احتياجات القسم الأكاديمية والإدارية.	2.65	0.68	53.08
5	اكتساب مهارات فض الخلافات بين أعضاء القسم .	2.62	0.60	52.31
6	وضع خطة للبحث العلمي داخل القسم	2.60	0.57	51.92
7	وضع اطر ومحددات لسياسة القسم المستقبلية .	2.60	0.57	51.92
8	اكتساب مهارة الإشراف على أداء أعضاء هيئة التدريس.	2.67	0.62	53.46
9	اكتساب مهارات إدارة الاجتماعات.	2.65	0.62	53.08
10	تنظيم الأعمال الأكاديمية و الإدارية .	2.69	0.70	53.85
11	فهم اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.	2.58	0.57	51.54
12	اقتراح صيغ ومجالات للتعاون بين القسم والأقسام الأخرى.	2.63	0.66	52.69
13	تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات في القسم.	2.56	0.54	51.15
14	الرد على مكاتبات القسم .	2.88	0.73	57.69
15	توجيه ومتابعة العاملين من غير أعضاء القسم .	3.02	0.83	60.38
16	متابعة أنشطة القسم ، ووضع أدوات للمتابعة .	2.83	0.79	56.54
17	متابعة الاختبارات ، وتقييم نتائجها .	2.94	0.80	58.85
18	تقويم العمل الأكاديمي بالقسم ، بأدوات علمية .	2.54	0.50	50.77
	الإجمالي	48.35	9.21	53.72
	الإجمالي على مستوى أداة الدراسة	147.74	29.80	54.72

يتبين من عرض نتائج الجدول (10) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة المهام الإدارية في مجال إدارة القسم الأكاديمي ، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية لرؤساء الأقسام وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (17) مهمة إدارية وبنسبة (94.44 %) من مجموع

المهام الإدارية لرئيس القسم في مجال إدارة القسم الأكاديمي. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام (1) مهمة إدارية واحدة وتمثل نسبة (5.56 %). وهي: توجيه العاملين من غير أعضاء القسم.

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال إدارة القسم الأكاديمي (48.35) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (54) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بـ(5.65) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام، والحاجة إلى رفع مستوى قدرتهم على ممارسة جميع المهام الإدارية بمجال إدارة القسم الأكاديمي.

م	المهام الإدارية المطلوبة لوظيفة رئيس القسم في مجال القيادة واتخاذ القرار	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	كيفية إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة ، بفعالية	3.00	0.82	60.00
2.	فهم طبيعة وأسس السلطة في العمل الأكاديمي .	2.54	0.50	50.77
3.	استخدام الأنماط الإدارية المختلفة بحسب متطلبات الموقف.	2.46	0.50	49.23
4.	تفويض السلطة في إدارة بعض أنشطة القسم .	3.08	0.86	61.54
5.	كيفية تطبيق مبدأ ديمقراطية اتخاذ القرار من خلال الجماعة.	2.77	0.73	55.38
6.	توفير جو من العلاقات الإنسانية ، في العمل .	2.54	0.50	50.77
7.	توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار	3.02	0.85	60.38
8.	الحرص على العمل الجامعي في اتخاذ القرار ومتابعته وتقييمه.	2.85	0.83	56.92
	الاجمالي	4.31	55.63	22.25

المحور الثاني : القيادة واتخاذ القرار :

9. جدول (11) يبين الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي، لمهام رئيس القسم الإدارية في مجال القيادة واتخاذ القرار .
10. يتبين من عرض نتائج الجدول (11) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة المهام الإدارية في مجال القيادة واتخاذ القرار، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبيية لرؤساء الأقسام وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (5) مهمات إدارية وبنسبة(62.50 %) من مجموع المهام الإدارية لرئيس القسم في مجال القيادة واتخاذ القرار. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام (3) مهام إدارية وتمثل نسبة (37.50 %) ، وهي : كيفية إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة بفعالية، تفويض السلطة في إدارة بعض أنشطة القسم ، توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال القيادة واتخاذ القرار (22.25) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (24) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبيية لرؤساء الأقسام ب(1.75) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز ، والحاجة إلى رفع مستوى قدرتهم على ممارسة جميع المهام الإدارية بمجال القيادة واتخاذ القرار .

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيفة رئيس القسم في مجال التنمية المهنية لأعضاء القسم	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1	تزويد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، بالجديد في مجال التدريس.	2.54	0.50	50.77
2	تزويد أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، بالجديد في مجال البحث العلمي.	2.62	0.57	52.31
3	تخطيط نظام فعال لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا.	2.54	0.50	50.77
4	استخدام أساليب التحفيز لزيادة الأداء لدى أعضاء القسم.	3.06	0.83	61.15
5	تنمية العمل الجماعي للاستفادة المتبادلة بين أعضاء القسم	2.62	0.57	52.31
6	تشجيع التأليف والأبحاث الجماعية .	2.63	0.60	52.69
7	تنوع أساليب النمو المهني لأعضاء القسم (مؤتمرات، ندوات ...)	2.69	0.61	53.85
8	إتاحة فرص المشاركة في فعاليات النمو المهني ، داخل وخارج الجامعة.	2.65	0.59	53.08
	الإجمالي	21.35	3.84	53.37

المحور الثالث: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس :

جدول(12) يبين الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي، لمهام رئيس القسم الإدارية في مجال التنمية المهنية يتبين من عرض نتائج الجدول (12) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة المهام الإدارية في مجال التنمية المهنية لأعضاء القسم ، لحساب الاحتياجات التدريبيية ، الآتي :

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبيية لرؤساء الأقسام وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (7) مهمات إدارية وبنسبة(87.50 %) من مجموع المهام الإدارية لرئيس القسم في مجال التنمية المهنية لأعضاء القسم. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام (1) مهمة إدارية واحدة وتمثل نسبة (12.50 %) ، وهي : استخدام أساليب التحفيز لزيادة الأداء لدى أعضاء القسم.

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال التنمية المهنية لأعضاء القسم (21.35) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (24) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبيية لرؤساء الأقسام بـ2.65 (درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز ، والحاجة إلى رفع قدراتهم بمجال التنمية المهنية لأعضاء القسم.

المحور الرابع: المناهج والعملية التدريسية:

جدول(13) يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المئوي لمهام رئيس القسم الإدارية في المناهج والعملية التدريسية

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيفة رئيس القسم في مجال المناهج والعملية التدريسية	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1.	تجديد وتطوير برنامج القسم وفقا للتغيرات المهنية.	2.69	0.61	53.85
2.	تطوير محتوى مقررات القسم وفقا لتطور المعرفة العلمية.	2.62	0.57	52.31
3.	استخدام التقنيات الحديثة في عملية التدريس بالقسم .	2.65	0.62	53.08
4.	متابعة تنفيذ البرنامج التعليمي للقسم .	2.88	0.70	57.69
5.	تقويم أعمال و أنشطة البرنامج التعليمي للقسم.	2.69	0.64	53.85
6.	متابعة المستجندات العلمية في مجال التخصص .	2.71	0.67	54.23
7.	تشجيع التجديد في الممارسات التدريسية داخل القسم.	2.58	0.57	51.54
8.	متابعة النشاط التعليمي /الدراسي للطلاب .	3.00	0.69	60.00
9.	تقويم أداء الهيئة التدريسية .	2.63	0.63	52.69
10	وضع معايير لتقويم الطلاب.	2.67	0.65	53.46
11	توجيه و إرشاد الطلاب .	3.12	0.68	62.31
	الإجمالي	30.25	4.23	55.00

يتبين من عرض نتائج الجدول (13) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة المهام الإدارية في مجال المناهج والعملية التدريسية ، لحساب الاحتياجات التدريبيية ، الآتي:

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز د. سلطان سعيد المخلافي

بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبيية لرؤساء الأقسام وفقا لمحك الوسط النظري (%) من مجموع المهام 81.82 لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (9) مهمات إدارية وبنسبة الإدارية لرئيس القسم في مجال المناهج والعملية التدريسية . بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا 18.18 تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام (2) مهمتين اداريتين وتمثل نسبة (%) ، وهي : متابعة النشاط التعليمي /الدراسي للطلاب، توجيه و إرشاد الطلاب.

ويبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال المناهج والعملية التدريسية (30.25) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (33) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبيية لرؤساء الأقسام بـ(2.75) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبيية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز ، والحاجة إلى رفع مستوى قدرتهم على ممارسة جميع المهام الإدارية بمجال المناهج والعملية التدريسية .

المحور الخامس : عضوية مجلس الكلية : جدول(14)يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المنوي لمهام رئيس القسم الإدارية في مجال عضوية مجلس الكلية

م	المهام الإدارية المطلوبة لتوظيفة رئيس القسم في مجال عضوية مجلس الكلية	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	امتلاك مهارة الإقناع والتفاوض في مجلس الكلية .	2.54	0.50	50.77
2.	تبصير مجلس الكلية بمشكلات واحتياجات القسم.	3.04	0.71	60.77
3.	المساهمة في التخطيط لسياسات العمل بالكلية.	2.71	0.64	54.23
4.	التنسيق بين أعمال القسم و أعمال الكلية .	2.63	0.60	52.69
5.	عرض تقارير واضحة عن أنشطة القسم .	3.12	0.78	62.31
6.	المشاركة في مناقشة موضوعات الأقسام الأخرى .	2.54	0.50	50.77
7.	القدرة على العمل الجماعي والمسئولية المشتركة مع الآخرين	2.73	0.63	54.62
8.	تقديم مقترحات إلى مجلس الكلية بجوانب تطوير العمل بالكلية .	2.65	0.59	53.08
	الإجمالي	21.96	3.15	54.90

9. يتبين من عرض نتائج الجدول (14) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة

المهام الإدارية في مجال عضوية مجلس الكلية ، لحساب الاحتياجات التدريبيية ، الآتي :
10. بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبيية لرؤساء الأقسام وفقا لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (6) مهمات إدارية وبنسبة(75.00 %) من مجموع المهام الإدارية لرئيس القسم في مجال عضوية مجلس الكلية. بينما بلغ عدد المهام الإدارية التي لا تعبر

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

عن احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام (2) مهمتين إداريتين وتمثل نسبة (25.00 %) ، وهي :
تبصير مجلس الكلية بمشكلات واحتياجات القسم ، عرض تقارير واضحة عن أنشطة القسم .
11. وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال عضوية مجلس الكلية (21.96) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال (24) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بـ(2.04) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز ، والحاجة إلى رفع مستوى قدرتهم على ممارسة جميع المهام الإدارية بمجال عضوية مجلس الكلية .

المحور السادس : خدمة المجتمع :

جدول (15) يبين الوسط المرجح وانحرافه المعياري والوزن المئوي لمهام رئيس القسم الإدارية في مجال خدمة المجتمع

م	المهام الإدارية المطلوبة لوظيفة رئيس القسم في مجال خدمة المجتمع	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1.	توجيه بعض بحوث القسم لتنمية البيئة وخدمة المجتمع.	2.65	0.62	53.08
2.	توفير البيانات والمعلومات المساعدة للقسم في وضع برامج خدمة المجتمع	2.63	0.60	52.69
3.	تقديم بعض الخدمات المهنية والاستشارات الفنية للمجتمع.	2.71	0.67	54.23
4.	المساهمة في تحديث برامج خدمة المجتمع.	2.85	0.72	56.92
5.	تخطيط برامج الخدمة العامة بالقسم والكلية.	2.79	0.70	55.77
6.	المشاركة في تنفيذ برامج الخدمة العامة بالقسم والكلية.	2.81	0.69	56.15
7.	المشاركة في تقييم برامج الخدمة العامة بالقسم والكلية.	2.63	0.60	52.69
8.	إشراك ممثلين عن المؤسسات المستفيدة من موارد القسم.	2.69	0.67	53.85
إجمالي مجال خدمة المجتمع				
	الإجمالي على مستوى الأداة ككل	165.92	26.22	54.40

9. يتبين من عرض نتائج الجدول (15) حول درجة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على ممارسة المهام الإدارية في مجال خدمة المجتمع ، لحساب الاحتياجات التدريبية ، الآتي :
10. بلغ عدد المهام الإدارية التي تعبر عن احتياجات تدريبية لرؤساء الأقسام وفقاً لمحك الوسط النظري لدرجة القدرة على ممارسة المهام الإدارية (8) مهمات إدارية وبنسبة (100.00 %) من مجموع المهام الإدارية لرئيس القسم في مجال خدمة المجتمع.
11. وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم في مجال خدمة المجتمع (21.77) درجة ، وهو يقل عن الوسط النظري للمجال

(24) درجة ، المحك لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بـ(2.23) درجة، وهي نتيجة تعبر عن احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز، والحاجة إلى رفع مستوى قدرتهم على ممارسة المهام الإدارية بمجال خدمة المجتمع.

وبلغ متوسط درجة القدرة على ممارسة رؤساء الأقسام للمهام الإدارية على مستوى جميع مهام رئيس القسم (165.92) درجة، مقارنة بالوسط النظري لأداة الدراسة المتمثل بـ(183) درجة، وهو يقل عن المتوسط النظري المحك لأداة لرؤساء الأقسام بـ(17.08) درجة، وهي نتيجة تعبر عن الاحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز.

ب- الفروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة رؤساء الأقسام بكليات جامعة تعز ، وفقا لخصائص العينة :

للإجابة عن السؤال الرابع للبحث لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تعز للاحتياجات التدريبية الإدارية، تعزى إلى تخصص الكلية (علمية، إنسانية) ، والى الدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) .

1- الفروق وفقا للتخصص (علمي ، إنساني) :

لمعرفة الفرق بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة دراسة درجة قدرة رؤساء الأقسام على ممارسة المهام الإدارية للتعرف على احتياجاتهم التدريبية وفقا للتخصص ، استخدم الباحث الاختبار التائي .

جدول(16) يبين الفرق في متوسط درجة عينة رؤساء الأقسام وفقا للتخصص ،

باستخدام الاختبار التائي

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
علمي	18	169.00	27.78	50	0.61	0.54
إنساني	34	164.29	25.64			

يتبين من عرض نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة من ذوي التخصصات العلمية وتقديرات أفراد العينة من ذوي التخصصات الإنسانية . مما يعني بان تخصص المستجيب متغير محايد لا يؤثر في تقدير درجات الممارسة أو تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، باعتبار العمل الإداري عملاً محايداً لا يتأثر تقديره بتخصص المستجيب .

2- الفروق وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) :

لمعرفة الفروق بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة رؤساء الأقسام لتحديد درجة قدرة رؤساء الأقسام على ممارسة مهامهم الإدارية للتعرف منها على احتياجاتهم التدريبية ، وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) ، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي . جدول (17) يبين الفرق في متوسط درجة استجابة العمداء ونوابهم وفقاً للدرجة العلمية، باستخدام تحليل التباين الأحادي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3923.76	2	1961.88	3.0	60.0
داخل المجموعات	31149.93	49	635.71		
المجموع	35073.69	51			

يتبين من عرض نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أعضاء عينة الدراسة من رؤساء الأقسام لتحديد درجة الاحتياجات التدريبية من خلال تقدير درجة قدرة رؤساء الأقسام لقدرتهم على ممارسة مهامهم الإدارية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد).

خلاصة البحث وتوصياته

درجة الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات لتحقيق القدرة على إنجاز مهام وظيفتهم الإدارية بلغت (122.26) درجة، وبنسبة (45.28%) من الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة المهام الإدارية لعميد الكلية، وهو ما يعبر عن حجم احتياجاتهم التدريبية لاكتساب القدرة على ممارسة الكفايات الإدارية لمهام العميد، وتقدر بنسبة (54.72%) من مجموع الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة مهام عميد الكلية. وبلغ عدد المهام الإدارية التي يحتاج فيها العمداء إلى تدريب (40) مهمة إدارية وبنسبة (74.07%) من مجموع المهام الإدارية لوظيفة عميد الكلية بمجالاتها المتمثلة في: إدارة الكلية، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للاكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، عضوية مجلس الجامعة، خدمة المجتمع.

درجة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تعز على استبيان القدرة على إنجاز المهام الإدارية بمجالاتها المختلفة بلغت (139.08) درجة وبنسبة (45.60%) من الدرجة الكلية للقدرة على ممارسة المهام الإدارية، وهو ما يعبر عن حجم احتياجاتهم التدريبية لاكتساب القدرة على ممارسة الكفايات الإدارية ، وتقدر بنسبة (54.40%) من مجموع الدرجة الكلية للقدرة، وبلغ عدد المهام الإدارية التي يحتاج فيها رؤساء الأقسام إلى تدريب (52) مهمة إدارية وبنسبة (85.25%) من مجموع المهام الإدارية لوظيفة رئيس القسم العلمي بمجالاتها المتمثلة في: إدارة

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز د. سلطان سعيد المخلافي

القسم الأكاديمي، القيادة واتخاذ القرار، التنمية المهنية للأكاديميين والفنيين والإداريين بالكلية، المناهج والعملية التدريسية، عضوية مجلس الكلية، خدمة المجتمع.

يوصى الباحث المعنيين بتعيين القيادة الأكاديمية بالكليات والأقسام الأكاديمية بعدم الاعتماد على معيار الأقدمية والدرجة العلمية في تعيين العمداء ورؤساء الأقسام، وأن يتم إدخال معايير أخرى كالشخصية والقدرة، بالإضافة إلى اجتياز المرشحين لوظائف إدارية برنامجاً تدريبياً يتناسب والخبرات الإدارية التي تتطلبها الوظيفة، وذلك قبل ممارسة الوظيفة المرشح لها، وأن يخضع شاغل الوظيفة الإدارية للتدريب قبل وفي أثناء ممارسة الوظيفة، في سياق برنامج شامل للتنمية الإدارية لقيادة الجامعة.

يوصي الباحث قيادة جامعة تعز بإنشاء مركز متخصص في التنمية الأكاديمية والإدارية لمنتسبي الجامعة، لإكسابهم الكفايات الوظيفية التي تتطلبها مستلزمات إنجاز الخطط الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والخطة الاستراتيجية للجامعة، والتدريب على الأساليب والتقنيات الحديثة في أساليب التدريس والبحث وخدمة الجامعة.

يوصي الباحث قيادة جامعة تعز، برصد ميزانية للتنمية المهنية بالجامعة، وتصميم برامج إدارية وأكاديمية لمنتسبي الجامعة تتناسب وخصائص العصر وتواكب متطلباته، وتلبي متطلبات التوجه الاستراتيجي لليمن والتعليم العالي والجامعة.

مراجع البحث

1. أبو حطب، فؤاد . تجربة جامعة عين شمس في مجال التطوير والتدريب لإعداد الهيئات التدريسية، ضمن ورشة تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، 1994م.
2. اسكندر، كمال يوسف .مركز استقطاب وتنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ،الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية ، 1994م.
3. آل زاهر، علي ناصر . تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد، 1425هـ .
4. بابكر، عبد القادر عبد الغني . الإعداد المهني لأعضاء هيئة التدريس ، ندوة التأهيل والتدريب بالجامعات، في الفترة 26جمادى الأولى الموافق 17 سبتمبر1998م / 1419هـ ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السودان .
5. باشراحيل ، عوض محمد . اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الملتقى العربي الثاني ، المواصفات العالمية للجامعات ، 22-24 سبتمبر 2003م ، عدن ، جامعة عدن ، ص ص 312-338.
6. بركات، محمد عادل وآخرون . التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الدول العربية في ضوء المستجدات العالمية، المجلة العربية للتعليم العالي ،عدد (2)المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،تونس ، 1417هـ.
7. تريسبي ، وليام. تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1990.
8. جميل ، قاسم. التدريب والتطوير الإداري، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 1989.

الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

9. حجازي، بسام . تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الملتقى العربي الثاني ، المواصفات العالمية للجامعات ، 22-24 سبتمبر 2003م ، عدن ، جامعة عدن ، ص ص 287 - 311.
10. حداد ، محمد بشير . التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي ، دراسة مقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1 ، 2004م .
11. الحراشنة ، محمد و المقابلة ، محمد . فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية ، كلية التربية -جامعة عين شمس ، العدد (42) ، فبراير 2005 ، ص ص 77 - 105 .
12. حرب ، محمد . احتياجات التطوير المهني والإداري ، التقرير النهائي لمؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين اليونسكو، خلال الفترة من (5-9) أكتوبر 1998م .
13. حسن ، أمين وإيمان سالم . طرق ومعايير التعرف إلى الاحتياجات التدريبية في ضوء المتغيرات العالمية والمحددات الدولية لنقل التكنولوجيا ، المؤتمر الثاني عن التدريب المستمر طريق التنمية المستدامة ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث ، 4-6 يناير 1998م .
14. خصاونه، سامي . تجربة الجامعة الأردنية في مجال الإعداد المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، ورشة تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية ، 1994م .
15. الخضير، سعود. التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز، الرياض مكتبة العبيكان ، 1419هـ .
16. دره، عبد الجباري إبراهيم.تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات العربية: المداخل والمفاهيم، الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد(4) العدد(3)، 1995م.
17. درويش، عبد الكريم و تكلال،بلي .أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995م.
18. الدهشات ، جمال علي و السيسي ، جمال احمد .أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم وعلاقته برضاء أعضاء هيئة التدريس عن معلمهم ،المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، 18-19 ديسمبر 2005م ، الجزء الثاني ، ص ص 77 - 125 .
19. زاهر ، ضياء الدين . تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار :إطار تخطيطي مقترح ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، المجلد (16) ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
20. زاهر ، ضياء الدين . تقويم أداء الأستاذ الجامعي : الأداء البحثي كنموذج ، مستقبل التربية العربية ، المجلد(1)، العدد(3)، يوليو 1995م، ص ص 39 - 68.
21. زاهر، ضياء الدين. تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار : إطار تخطيطي مقترح، الدوحة:قطر، مركز البحوث التربوية،جامعة قطر، 1990.
22. زويلف ، مهدي حسن زويلف.إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1994م.
23. السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، 1997م .
24. سليم، عبد السلام السيد. التدريب والإنتاجية ، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السنة(12) ، العدد(41)، 1990م.
25. سليمان ، نجدة إبراهيم علي . إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة :دراسة ميدانية ،المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، 18-19 ديسمبر 2005م ، الجزء الثاني ، ص ص 702 - 800 .

- الاحتياجات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز** **د. سلطان سعيد المخلافي**
26. السيد ، رضا . نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وقائع المؤتمر السنوي الثامن عن الإدارة وآفاق المستقبل ، القاهرة ، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998م .
27. السيد ، هدى سعد و مصطفى ، اميمة حلمي . الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ، بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة . التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الخامسة ، العدد (7) ، يوليو 2002م ، ص ص 203- 280.
28. السيندي، عبد الله راشد . مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية ، 1992م.
29. الشراح ، يعقوب احمد. التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2002م.
30. الشعلان ، فهد احمد . التدريب الأمني التقني، تجربة إقليمية: دور أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في مجال التدريب التقني لمنسوبي الأمن العرب، المجلة العربية للدراسات والتدريب ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد (13) العدد (26)، 1998م.
31. شيحة ، عبد المجيد عبد التواب . ملامح برنامج لتنمية رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية ، بحوث المؤتمر السنوي الخامس عشر لقسم أصول التربية ، كلية التربية - جامعة المنصورة ، العولمة ونظام التعليم في الوطن العربي ، رؤية مستقبلية ، ديسمبر 1998م .
32. شيحة ، عبد المجيد عبد التواب . ملامح برنامج لتنمية رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية ، المؤتمر السنوي الخامس عشر لقسم أصول التربية ، بعنوان " العولمة ونظام التعليم في الوطن العربي : رؤى مستقبلية ، في الفترة من 12- 13 ديسمبر 1999م ، ص ص 1- 25 .
33. شيحة ، عبد المجيد عبد التواب والمسند ، شيخة عبد الله . كفاءة رئيس القسم الأكاديمي : دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر ، حولية كلية التربية ، العدد (11) جامعة قطر ، 1994م ، ص ص 17- 44 .
34. صالح ، إيمان صلاح الدين و حميد ، حميد محمود . الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من المستحدثات التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية -جامعة حلوان ، المجلد (11) ، العدد(2) ، ابريل 2005م ، ص ص 259-329.
35. صحيفة الثورة. المشروع الخاص بضوابط التعيين والرقابة والأداء لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات الحكومية، يومية-رسمية، العدد (14791)، الأربعاء 11 مايو 2005م ، ص 5 .
36. طابع ، أنيس و خلف ، ياسين . الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن في مجال التأهيل التربوي ، الفكر التربوي العربي ، اتحاد التربويين العرب ، السنة السابعة ، العدد (4) يوليو ، 1999م ، ص ص 41 - 98.
37. الطعان، حسن احمد . التدريب: مفهومه وفعالياته، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002م.
38. طعيمة ، رشدي احمد والبندري ،محمد بن سليمان . التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2004م .
39. طلبة، عبد الله . مقومات عملية تقديم التدريب، المجلة العربية للتدريب، المجلة العربية للتدريب ،الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد(3)، العدد(5)، 1989م.
40. العبد ،جعفر.تعريف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، معهد البحوث والدراسات،مركز ابروماك، 1992.
41. عقلان ، عبد الله صالح . إدارة الموارد البشرية ، صنعاء 1997م .
42. القريطي ، عبد المطلب امين . المعلم الجامعي ..أدواره وأخلاقياته المهنية ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية -جامعة حلوان ، المجلد (11) ، العدد(2) ، ابريل 2005م ، ص ص 13-42.

الاحتياحات التدريبية الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تعز **د. سلطان سعيد المخلافي**

43. الكردي ، موسى محمد . ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري ، ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية والعلاقة بين عمادات الكليات والأقسام العلمية ، القاهرة ، 2-4 أغسطس 2004م .
44. كريم ، محمد احمد . تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد (5) ، الجزء (27) ، 1990 ، ص ص 54- 78 .
45. ناصف ، مرفت صالح و هاشم ، نهلة عبد القادر . توصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية : نموذج مقترح ، مستقبل التربية العربية ، المجلد (4) ، العدد (15) ، يوليو 1998م ، ص ص 9- 70 .
46. النجار ، عبد الله و الحليبي ، عبد اللطيف . اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية ، المجلة العربية للتربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المجلد (19) العدد (2) ، ديسمبر 1999م ، ص ص 32- 61 .
47. النمر ، مدحت أحمد (1994م) تجربة جامعة الإسكندرية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ، ضمن ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ، الجامعة الأردنية ، كلية العلوم التربوية .
48. هندي ، وحيد بن احمد . عرض نقد لكتاب الإدارة في اليابان ، كيف نستفيد منها ، تأليف محمد عبد القادر حاتم ، الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (82) ، 1994م .
49. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006- 2010م ، مشروع تطوير التعليم العالي .
50. وزارة الشؤون القانونية . القرار الجمهوري بالقانون رقم (32) لسنة 2000م بشأن الجامعات اليمنية ، الجريدة الرسمية ، ملحق العدد (24) لسنة 2000م .
51. وزارة الشؤون القانونية . قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (238) لسنة 1998م بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية . الجريدة الرسمية ، العدد (23) لسنة 1998م .
52. ياغي ، محمد عبد الفتاح . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، 1996م .

53. Brnda , Bostad ,R. The Training of Dean and Heads of Department at University of Trondheim , Higher Education Management , Vol.(1) , No.(2) , 1989.
54. Gloria, pierce. (1998) teaching teachers: a model for the professional development of new faculty, adult, learning v(9) n (3).
55. Gmelch , W.& Parkay ,F. ,Becoming a Department Chair : Negotiating the Transition from Scholar Administrator , ERIC, 1999, ED 430493.
56. Gordon , G. The Strathclyde University Program for Heads of Department , Higher Education Management , Vol. (1) , No. (2) , July 1989 .
57. Hare ,P. & Hare ,L. ,The Evolving Role of Head of Department in UK University , Journal of Perspective , Vol.(6) No.(2), 2002.
58. Marten , N. The Role and responsibilities of Departmental Head and Chairpersons in schools of Education as Perceived by Deans , Journal of Education , Vol. (112) No.(2), 2001 .
59. Mathias ,H. The role the university Head of Department , Journal of Further and Higher Education , Vol.(15), No.(3), Autumn , 1992.
60. Mc Donald ,R. Boud D. Training Heads of Academic Departments in Australia ,Some Recent Development , Vol. (1) , No. (2) , July 1989 .
61. Mores , I. & Roe , E. Heads and Chairs: Managing Academic Departments Queensland , Australia , University of Queensland Pres , 1990 .

62. Murray , John P. (1997) Successful faculty development and evaluation the complete teaching portfolio, ERIC , digests George Washington university.
63. Oshagbemi , Titus . job satisfaction of UK Academics , Educational Management & Administration ,London :Longman SAGE publishers , Vol.(24),No.(4) , 1996 .
64. Salas, Depaparella Olimpia . (1988) an analysis of perceptions about faculty development among faculty members and academic administrators of the science related schools at selected Venezuelan public higher education institons needs, barriers and strategies, the George Washington, university .
65. Sincell, M . New program Helps with Professional Development . The office of Graduate Studies , The University of Texas , Austin 2000.
66. University of Sussex . Duties of Deans Registrar's office , Available at:<http://www.Sussex.ac.uk/units/statting/personal/docs/deanschs.html>
67. University of Oxford . Staff Development program , Management Supervision , Available at: <http://www.admin.ox.ac.uk/training/1999/013.htm>