

إحداث :

د / نجوى أحمد سليم خصاونه

جامعة اليرموك /الأردن

البحث السادس :

" برنامج مقترح للتدريب قائم على تقدير الحاجات التدريبية لأعضاء
هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الطائف "

إحداث :

" برنامج مقترح للتدريب قائم على تقدير الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الطائف "

د/خديجة عبد الله بصفر د/سمية على عبد الوارث

• المستخلص:

- هدف البحث الحالي إلى التعرف إلى :
 - درجة وفاء الدورات التدريبية السابقة بحاجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية.
 - الموضوعات التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس للتمكن من أداء أدوارهم بفعالية.
 - الفروق بين أعضاء هيئة التدريس من حيث بعض المتغيرات الديموجرافية (التخصص التربوي ، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).
 - وضع تصور لبرنامج تدريبي مقترح على ضوء نتائج التحليل.
- وتم تطبيق إستبانة الحاجات التدريبية على عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية بجامعة الطائف الذين بلغ عددهم (٦٠) من النساء، وتم تحليل مضمون الإستجابات كميًا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- أن الدورات التدريبية التي تلقاها أعضاء هيئة التدريس وفقا لأرائهم تضى باحتياجاتهم بدرجة كبيرة بنسبة ٤٠٪، وبدرجة متوسطة بنسبة ٤٠٪، وبدرجة ضعيفة بنسبة ٢٠٪ من عدد أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية بجامعة الطائف.
- احتل مجال المهارات الفنية المرتبة الأولى للحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وجاء في المرتبة الثانية مجال المهارات الإدارية ، وفي المرتبة الثالثة مجال المهارات الإنسانية، وفي المرتبة الأخيرة والرابعة جاء مجال المهارات البحثية، وذلك وفقا للمتوسطات الحسابية لكل مجال على حدة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير التخصص (رياض أطفال، مناهج وطرق تدريس، علم نفس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة (من ١-٥، من ٦-١٠، من ١١-١٥، أكثر من ١٥ سنة) لكل من المهارات الإدارية والمهارات الإنسانية لصالح ذوى الخبرة التدريسية من (١-٥). بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لكل من المهارات الفنية والمهارات البحثية حيث جاءت قيم (ف) غير دالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيدة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير العمر (أقل من ٣٠، من ٣٠-٤٠، من ٤٠-٥٠، أكبر من ٥٠).

وعلى ضوء نتائج الدراسة الحالية تم وضع تصور للبرنامج المقترح فى الخطوات

التالية:

- أسس بناء البرنامج التدريبى المقترح.
- تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبى المقترح.
- تحديد الإطار العام للبرنامج التدريبى المقترح.

• المقدمة ومشكلة الدراسة:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، ويزور التكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الإستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة لإعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الإستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية لكي تتناسب ومتطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر (شاهين، ٢٠٠٤: ٣).

وفي هذا الإطار أوصى وزراء التعليم العالي في اجتماعهم الذي انعقد في الجزائر عام ١٩٨١م في التوصية رقم (٢٤) بضرورة إعطاء الأولوية الكبرى للتكوين العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتمكينهم من متابعة نموهم العلمي وتوفير وسائل البحث والإطلاع على المعارف الجديدة، وتضمنت التوصية رقم (٢٥) وضع الخطط وتنظيم البرامج القصيرة المناسبة للإعداد المهني التربوي لأعضاء هيئات التدريس الجامعي، وفي الندوة التي نظمتها اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة الملك سعود حول عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، والتي عقدت في الفترة من ٢٧ فبراير إلى ٢ مارس عام ١٩٨٣م أوصى المشاركون في الندوة بضرورة أن تقوم كل جامعة بوضع برامج تأهيل خاصة بطرق التدريس لفئات أعضاء هيئة التدريس المبتدئين، وتشجيعهم في القسم الواحد لعقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات في مجال التدريس. ووجوب إنشاء مراكز متخصصة لتدريب وتأهيل أعضاء هيئات التدريس (العريض، ١٩٩٤).

وأصبح التدريب في المرحلة الحالية ضرورة من ضرورات الحياة لأي منظمة من المنظمات وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة في العالم أجمع والتحديات المعاصرة والمستقبلية وتمشيا مع السياسة الحكيمة للمملكة العربية السعودية وقناعاتها أن التدريب يساند التعليم في إعداد وتكوين الكوادر الجيدة الفاعلة من القوى العاملة لذا فقد أولت المملكة أهمية قصوى للتدريب في النظام التعليمي بكل مراحله مع التركيز على التعليم العالي الذي يمثل حلقة الوصل بين المتعلم والحياة العملية.

لكون عضو هيئة التدريس يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية بالجامعة وخاصة كليات التربية المسئولة عن تربية الأجيال صغيرها وكبيرها، لذا وجب الإهتمام به وإعداده وتزويده بكل ما يحتاج إليه بما يساعده على تطوير ذاته وتنمية قدراته والإستفادة من التوجهات العالمية المعاصرة في الميدان التربوي ولن يتم ذلك إلا من خلال التدريب الذي أصبح الآن سمة العصر لكل مجتمع ينشد التطوير والتجديد بالإضافة الى أن

التدريب أثناء الخدمة يشكل خبرة متجددة ومستمرة لعضو هيئة التدريس في مجال عمله حيث يمكنه من الإطلاع على بعض ما استجد بما يحمله على مسابرة تلك التغيرات بتطوير مهاراته ومعارفه واتجاهاته.

وحتى تؤتي عملية التدريب ثمارها المرجوة في إعداد كوادر بشرية قادرة على التواصل الحضاري ومع التغيرات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، كان لا بد أن تبنى البرامج التدريبية على أسس علمية من تحديد الحاجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس لأنها بمثابة الموجه لأي برنامج تدريبي ومكوناته لذا فهو يمثل عنصرا أساسيا عند التخطيط للبرامج التدريبية وما لم يؤخذ ذلك بعين الاعتبار فقد يكون البرنامج التدريبي إهدارا للإمكانات البشرية والمادية، حيث تقوم عمليات جمع المعلومات المتعلقة باحتياجات المتدربين إلى التوصل إلى معلومات حقيقية عن تلك الاحتياجات، والتي لم تكن متوافرة من قبل، كما يساعد توافر المعلومات في صنع قرارات صحيحة، ولهذا تتم عملية جمع المعلومات عن احتياجات المتدربين قبل عملية تخطيط برامج التدريب، وأي برامج تدريبية لم تبين على معلومات صادقة عن الحاجات الفعلية للمتدربين، لا بد وأن يكون مصيرها الفشل في تحقيق أغراضها، وعادة يتم التوصل إلى معرفة احتياجات المتدربين بإتباع ما يعرف بعملية تقدير الاحتياجات Needs assessment وهي عملية منظمة تقضي إلى معرفة الفجوة بين ما يعرفه المتدرب فعلا وما يجب أن يعرفه (عبد العاطي، ٢٠٠١).

لذلك فقد تم الإقرار بالتدريب باعتباره وسيلة وليس غاية، وذلك لرفع كفايات العاملين في مؤسسات التعليم العالي خصوصا تلك التي تبنت العمل جودة النوعية، على اعتبار أن التدريب يمثل أحد مدخلات العاملين وعلى رأسهم أعضاء الهيئة التدريسية، فعملية تأمين النوعية لا يمكن القيام بها بشكل مهني دون وجود تطوير ملحوظ ومستمر لأعضاء هيئة التدريس لاسيما أولئك الذين يقومون على عمليات الضبط والتقييم، ولعل مستوى التدريب الذي يكسبونه وجودته وفعاليتته لا تدعم فقط عمليات تقويم النوعية ولكنها تؤثر في توجيهات أفضل نحو تطوير الهيئات التدريسية. (Partington et al, opicit, 1997, 212).

وبالنظر إلى واقع التدريب بجامعة الطائف نجد أن هناك جهوداً تبذل في هذا المجال فقد قدمت الجامعة العديد من الدورات التدريبية للتربويين وغيرهم من أعضاء هيئة التدريس في مجالات عدة ولكن هذه البرامج التدريبية المنفذة لم تقم على أسس من دراسات علمية حول الاحتياجات التدريبية الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وإن كان هذا قصورا فإن جامعة الطائف على قناعة بأن عضو هيئة التدريس يقع عليه العبء الأكبر في العملية التعليمية ويتمثل ذلك في الأدوار التي يقوم بها من حيث كونه قائداً ومنفذاً للعملية التعليمية والتربوية، وعلى قناعة أيضا بمسئولية الإهتمام به وتنمية أدائه أثناء الخدمة وتزويده بالاتجاهات الحديثة في مجالي التربية والتعليم. وقد لمست الباحثان خلال عملهما بالجامعة وتفاعلهما مع عضوات هيئة التدريس أثناء الدورات التدريبية حاجة أعضاء

هيئة التدريس إلى دورات تدريبية نوعية أخرى تشتمل على موضوعات لم يتم إدراجها في خطة وكالة التطوير بالجامعة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الدراسة الحالية التي تقوم على عمل برنامج تدريبي قائم على تحديد الحاجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الطائف . وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية :

- ١- ما درجة وفاء الدورات التدريبية السابقة التي قدمت لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الطائف بالاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؟
- ٢- ما الموضوعات التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للتمكن من أداء مهامهم بفاعلية ؟
- ٣- هل هناك فروق بين التخصصات التربوية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس من حيث الإحتياجات التدريبية؟
- ٤- هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الإحتياجات التدريبية وفقاً لعدد سنوات الخبرة بالجامعة ؟
- ٥- هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الإحتياجات التدريبية وفقاً للمؤهل العلمي؟
- ٦- هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الإحتياجات التدريبية وفقاً للعمر؟
- ٧- ما التصور المقترح لبرنامج الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؟

• مبررات الدراسة :

تتجلى مبررات الدراسة الحالية فيما يلي :

- ١- كون عضو هيئة التدريس في الجامعة عنصراً فعالاً ومؤثراً في تحقيق الأهداف المجتمعية وحجر الزاوية في إصلاح وتطوير منظومة التعليم وخاصة كليات التربية حيث يقع عليها عبء تربية وتعليم الأجيال في مراحل التعليم المختلفة من خلال إعداد المعلم الجيد الكفاء القادر على التغيير والتطوير.
- ٢- مواكبة تطورات العلوم والتكنولوجيا للعاملين في المؤسسات التربوية بأيسر الطرق وأسرعها لتبقى تلك المؤسسات متجاوبة مع التطورات من جهة ومع حاجات الفرد والمجتمع من جهة أخرى ،واكتشاف مدى ملائمة ما يدرس نظرياً للواقع العملي ومدى قدرته على إحداث التغيير والتطور في المؤسسات التربوية في الأشخاص وأساليب عملهم (إلياس ،٢٥،١٩٨٦)
- ٣- إن الطريقة التي يدار بها العنصر البشري أو التي يتم من خلالها تدريبه أو تطوير أدائه تعد من العوامل الرئيسة لتحقيق الريح وإعائد على الإستثمار في المؤسسات الإنتاجية، كما تعد عاملاً رئيساً في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الخدمية.
- ٤- كون تدريب المعلم أثناء الخدمة يعد أمراً بالغ الأهمية لأنه بمثابة إستمرار للتعليم والنمو المطرد معرفياً ومهنياً في هذا العصر الذي يتسم

- بالتغير السريع والتقدم التقني إلى جانب سيل البحوث والدراسات المتتابع في مختلف ميادين المعرفة (عبد الموجود، ١٩٧٧).
- ٥- قد تكشف هذه الدراسة عن جوانب القصور في البرنامج الحالي لتدريب أعضاء هيئة التدريس المقدم بجامعة الطائف.
- ٦- تبصير المسؤولين في وكالة التطوير بالجامعة بوضع البرامج التدريبية على ضوء الإحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة .
- ٧- تعد الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثين - والتي تجري بجامعة الطائف وعلى هذا فهي بمثابة المفتاح الذي يفتح المجال أمام دراسات متنوعة تتناول جوانب العملية التدريسية.
- ٨- قد تسهم في بيان الحاجة إلى وجود برامج تدريبية مخططة وقائمة على دراسات علمية .
- ٩- أهمية تحديد الحاجات التدريبية من حيث كونها تساعد على :
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي بطريقة علمية وموضوعية .
 - تستخدم كقاعدة لتخطيط أنشطة البرنامج التدريبي .
 - تستخدم كمعايير لتقويم الآثار النهائية للبرنامج التدريبي .
 - تستخدم لتحسين كفاءة النظام التربوي .
 - تستخدم لتبرير الإنفاق على البرنامج التربوي (موسى، ١٤١٨هـ، ٤٢).
 - ويؤيد كل من شريف، وسلطان (٢٩٢، ١٤٠٣) أهمية تحديد الحاجات التدريبية من حيث أنها : (Algabbaini, 1989, 45).
 - تعد الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي .
 - تعد المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح المناسب .
 - تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة إلى الاتجاه السليم .
 - تقدير الحاجات التدريبية تشكل أساساً لنجاح الجهد التدريبي بكامله

• أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :
- ✓ التعرف على درجة وفاء الدورات التدريبية السابقة التي قدمت لأعضاء هيئة التدريس بكليات - جامعة الطائف بالإحتياجات التدريبية الفعلية لهم .
 - ✓ التعرف على الموضوعات التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للتمكن من أداء مهامهم الفعلية .
 - ✓ التعرف على ما إذا كان هناك فروق في الإحتياجات التدريبية وفقاً للتخصص التربوي، وعدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر لدى عينة الدراسة .
 - ✓ وضع تصور لبرنامج تدريبي قائم على الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على ضوء نتائج الدراسة.

• أهمية الدراسة :

- ✓ تنبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي :
- ✓ تناول الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية والتي تشكل الأساس لأية برامج تدريبية .

- ✓ تشخيص الواقع الفعلي للدورات التدريبية التى تقدم لأعضاء هيئة التدريس بولايات التربية بجامعة الطائف مقارنة بما هو متطلب من أعضاء هيئة التدريس للدورات التدريبية التى تسهم فى نموهم المهني.
- ✓ وضع برنامج تدريبي مقترح قائم على الحاجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس بولايات التربية.
- ✓ كما يتوقع أن تسهم هذه الدراسة فى توفير البيانات والمعلومات المرتبطة باحتياجات أعضاء هيئة التدريس التى يبنى عليها خبراء التدريب برامجهم وخططهم العلاجية والاثرائية.
- ✓ يمكن أن تسهم فى فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا بشكل خاص فى إجراء مزيد من البحوث حول طبيعة برامج التدريب المهني المناسبة لأعضاء هيئات التدريس فى كليات التربية.

• الإطار النظري:

• أولاً : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس :

شعرت الدول المتقدمة بأهمية التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، فأخذت به الجامعات البريطانية والأمريكية وبعض الدول الأوروبية الأخرى فى منتصف القرن الماضى، كما شعرت مختلف الدول النامية بالحاجة إليه ولا سيما فى وطننا العربى فى مرحلة ما بعد السبعينات، فأخذت به جامعات عربية فى كل من مصر وسوريا والأردن ودول الخليج والعراق والجزائر، ومن هنا فإن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لم يكن فقط استجابة لنيات شخصية بقدر ما كان نابعا من جملة عوامل، أهمها المتطلبات التى تفرضها الألفية الثالثة على الجامعات والتى تتمحور حول النمو المهني لعضو هيئة التدريس كونه إحدى الركائز التى يعتمد عليها تطوير التعليم الجامعي، وانتشار مراكز التعليم الفعال فى الكثير من الجامعات العربية مثل جامعة أكسفورد، وغيرها من الجامعات المنتشرة فى دول العالم الأخرى، حتى أصبح موضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ذا أهمية بالغة، وأخذ بالانتشار فى كثير من الجامعات، وشهدت تطورا فى المفهوم حتى أصبحت تقوم على إحداث التطوير الإيجابى فى مهارات المدرس واكتساب الكفايات الضرورية للتدريس حتى يكون قادرا على أداء عمله، ومع التوجه نحو جودة التعليم العالى أصبحت هذه الجامعات تعمل على إنشاء مراكز للتطوير المهني تضطلع بأدوار أكثر جدية خصوصا من أجل تحقيق الجودة التعليمية، مع أن ما كتب عن التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية . نادرا . ما يجمع ما بين النظرية والتطبيق (الحداد، ٢٠٠٤).

• ثانيا : أسباب الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات :

يوجد العديد من الأسباب التى التى تدعو إلى الإهتمام بموضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منها على سبيل المثال:

- ١- كون التدريس الجامعي علما له أصوله وقواعده، ومهنة تتوفر فيها السمات الخاصة بالمهن (عبد الجواد، ١٩٩٠) وذلك لأنه:
- يتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية.

- يتطلب تدريباً وتعليماً عالياً.
- إن المدرس يبرز كفاءته العلمية ويلتزم بتقاليد خاصة بمهامه.
- ٢- التطور التكنولوجي وانعكاساته على العملية التعليمية، من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنيات التعلم والتعليم، فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي على نحو جذري في نظم التعليم وأساليبه ما تطلب مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، والتعلم التعاوني، والتعلم من بعد، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية بغية تحسين فعالية المخرجات التعليمية، وسرعة التغيير العالمي والإستعداد لتحديات القرن الحادي والعشرين (مدني، ٢٠٠٢).
- ٣- ضرورة إعادة الثقة بمؤسسات التعليم الجامعي لدى المجتمع حيث شهد عقد الثمانيات في القرن العشرين تدهور مستوى الثقة بهذه المؤسسات وأطلق على هذا العقد (حقة الأزمة)، ويرجع ذلك إلى عدم التوازن بين الإنفاق على هذا التعليم ومخرجاته النوعية من القوى العاملة والذي تمثل في مشكلة تزايد العاطلين من المتخرجين في العديد من الأقطار وكذلك فإن الفجوات مستمرة بين المستويات التعليمية والمشاركة في تنمية المناطق الحضرية والريفية (التل، ١٩٩٨).
- ٤- قناعة أساتذة الجامعات بأهمية تحقيق النمو المهني حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية وتنوع مهامهم إذ يناط به تحقيق أكبر قدر من هذه الوظائف والتي تتمثل في:
- رعاية الطلاب فكرياً وتربوياً.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية المحاضرات.
- إجراء البحوث الهادفة.
- الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- أداء الواجبات الإدارية المكلف بها.

ثالثاً : تطور مفهوم التدريب أثناء الخدمة :

ولقد شهد الأدب في ميدان تدريب القوى العاملة تعريفات عديدة، وربما اختلفت وجهات النظر في تحديد هذا المفهوم بين باحث وآخر، إلا أن هناك اتفاقاً في جوهر هذا المفهوم وأبعاده النظرية والعملية، ويحاول بعض الباحثين في التدريب التفريق بين تدريب القوى البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإداري، وبين تنمية تلك القوى فيها. فقد حدد فريق منهم التدريب على أنه نقل مهارات معينة يغلب عليها أن تكون يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما التنمية فهي تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات هامة أو وظائف جديدة أوكلت إليهم. ولقد شهد التدريب نقاط تحول جذرية في رحلته عبر السنين انتقل خلالها بمراحل مشابهة لتلك التي اجتازها الإقتصاد العالمي وفيما يلي عرضاً لهذه المراحل :

- المرحلة الأولى:

كان التدريب مرتكزا على التدريب القياسي Standard training القاضي بتدريب الأعداد الكبيرة تدريبا أليا لا يعتمد على إتباع الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث كان الشعار لهذه المرحلة (أن الكم يغطى كل العيوب، ولا داعى للترشيد طالما أن هناك مواد كافية حيث كان نمو التدريب مرتبطا بمزيد من الإستهلاك.

- المرحلة الثانية:

تأثر التدريب بثورة الجودة التى أطلق شرارتها ديمينج Deming وظهر ما يعرف بالتدريب القائم على الجودة Quality training إعتمادا على معايير أو مقاييس عالمية حيث نشطت المؤسسات المتخصصة فى نقل أو شراء أو اقتباس المعايير العالمية وكذلك الأدوات المهنية المتخصصة للقياس.

- المرحلة الثالثة:

تمثل مرحلة التدريب بالمعرفة Training by knowledge الذى يعتمد على فكرة أو رؤىة أو قيمة أو فلسفة أو اضافة إبداعية، حيث التركيز ليس على المادة التدريبية التى تدرس، بل فى إطار المعرفة والقيم التى تتحول بموجبها المؤسسة من منظمة منتجة إلى مؤسسة تعليمية أو تعليم منظم Organizing learning أو بمعنى أدق من المفهوم التقليدى للتدريب إلى مفهوم الإرتقاء بالأداء البشرى (روتويل، ١٩٩٧).

- المرحلة الرابعة:

كان التركيز على المفهوم المعاصر للتدريب وهو مجال النشاط الذى يركز على تحديد وتأكيد الكفاءات الرئيسة التى تمكن العاملين من أداء وظائفهم الحالية أو الاحتياجات المستقبلية ومساعدتهم على إكتسابها من خلال التخطيط المنظم. وهو موجه نحو تحسين أداء العاملين وتوفير ما يحتاجون إليه من المعارف وبما يزيد من كفاءاتهم الإنتاجية (الخطيب، ١٩٨٨)، (اللقانى، ١٩٧٦).

ويلخص الخطيب (٤٩، ١٩٩٧) خطوات التدريب فى النموذج التقليدي

بالمراحل التالية:

- تحديد الحاجات .
- تحديد الأهداف .
- وضع التصميم المناسب .
- التطبيق .
- التقويم .

ويضيف أن هناك نظرة أخرى للتدريب كعملية متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بحيث يتم إعتبار المراحل الخمس السابقة كعمليات ثانوية ومتصلة ببعضها وإعتبارها عملية متكاملة وكلية أيضا . وتتضمن العملية التدريبية ثلاث مراحل أساسية هي:

- ١- التخطيط : والذي يتضمن ثلاث فعاليات أساسية هي:
 - تحديد الحاجات التدريبية .

- تحديد الحاجات إلى أهداف .
- تحديد الأولويات والأسبقيات .

٢- التنفيذ : ويتضمن فعاليته أساسيتين هما:

- تصميم البرنامج التدريبي .
- تنفيذ البرنامج التدريبي .

٣- التقييم :

هو تسليط الأضواء على ما يجري في أحد الميادين على أكثر من الحالات من أجل تجديد مدى إنجاز الأهداف المقررة بصفه مفيدة. وبما أن التقييم يعطى وزنا أو يقدر كما ونوعا للحكم على ناحية أو أكثر من النواحي الهامة لمشكلة أو موضوع ما، وأن هدفه هو التطوير والتحسين لذا يجب أن تسير عملية التقييم وفق المخطط المرسوم لها والنتائج فيها تطابق الأهداف من حيث الكم والنوع (الربيعي، ٢٠٠٠).

رابعا: أهمية التدريب :

يذكر الحامد وآخرون (٢٠٠٢، ١١) أن الأهمية البالغة للتربية والتعليم في هذا العصر وما يناط به من غايات وأهداف عديدة جعله وقضايا ومشكلاته محط الإهتمام وبؤرة التركيز من المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، ويأتي هذا الإهتمام من كون التعليم هو أداة تحقيق الكفاءة الاجتماعية ومقصد الساسة والمفكرين في ترجمة أرواهم وتجسيدها من خلال تطوير كفايات المواطنين، وشحن قدراتهم، وإستثارة جوانب الإبداع لديهم ... حدث هذا في التاريخ البعيد والوسيط، وما يزال عالمنا اليوم يشهد وعيا متناميا بأهمية التعليم في إحراز السبق ، وفي مجال التنافس على كافة المستويات. ولأهمية التدريب المتزايدة فقد حظي التدريب في المملكة العربية السعودية بمختلف أشكاله وأنواعه باهتمام كبير من الحكومة الرشيدة حيث أكدت أهداف واستراتيجيات الخطة الخمسية الثامنة ١٤٢٥ - ١٤٣٠هـ، اهتمام وحرص الدولة على الإستمرار في تحقيق التنمية الشاملة في جميع القطاعات والأجهزة لمواكبة مستحداث العصر والتحديات المستقبلية، حيث نص الأساس الإستراتيجي الخامس على "تطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والإهتمام بمخرجاتها ، مما يلبي إحتياجات المجتمع المتغيرة وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، ويواكب المعارف والتقنيات الحديثة من الإهتمام بالثقافة ونشرها" (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ١٤٢٦هـ ، ٧٦٦).

وكما يشير مصطفى (٢٠٠٥، ٤٧) إلى أن العصر الذي نعيشه فرض تغيرا مستمرا في أنظمة العمل وأساليبه، ما أستدعى ضرورة إعداد القوى البشرية وتنميتها لمواجهة هذه التغيرات، وإستيعابها والتكيف معها بل وإستثمارها بالشكل الأمثل للوصول إلى نتائج جيدة وذلك من خلال التدريب، والذي تحركه أسباب رئيسة تجعله مهما وضروريا في ظل سمات العصر أنفة الذكر وهذه الأسباب هي :

- إنخفاض مستوى القدرة على أداء العمل أو أنه لا يتقنه بالصورة المطلوبة.
- أداء الموظف للعمل بصورة غير صحيحة .

- تغيير في تكنولوجيا العمل، وأساليبه، أو في السلوك الذي تتطلبه جودة الأداء.
- وأورد عثمان (١٤٢٢، ٣.١٠) أن التدريب يمثل :
- محور أساسي في تطوير وتنمية القوى والمجتمع، وتحقيق النمو الإقتصادي والإجتماعي .
- ضرورة لبناء قوى بشرية منتجة ، تسهم في تنمية قابلية المتدرب واستعداده للدخول في مجال المهنة والعمل .
- مواكبة تطور مجالات العمل، وملاحقة التغيرات السريعة في عالم اليوم وحاجات المجتمع.
- يبعث الثقة في النفس الإنسانية عند شعورها بكفاءتها .
- تقوية دوافع العاملين نتيجة لتنمية خلفياتهم وخبراتهم .
- تدريب الأشخاص على التأقلم مع التغيرات الوظيفية .

خامسا : أهداف التدريب أثناء الخدمة :

- يرى موسى (١٤١٨هـ ، ٣٢٠٣١) أن من أهداف التدريب أنه :
- يسعى إلى تهيئة الفرص أمام المتدرب لإكتساب معارف جديدة في مجال عمله .
- يساعد المتدرب على إكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنته.
- يؤدي إلى تغيير الإتجاهات وإكتساب إتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب بما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل .
- يؤدي إلى إكتساب المتدرب آفاقا جديدة في مجال مهنته وذلك من خلال تبحره بمشكلات مهنته ، وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها أو التقليل من أثارها على أداء العمل، ومن خلال إطلاعها على أساليب وطرق حديثه لممارسة مهنته بهدف تطويرها، وزيادة إنتاجيتها .
- يسعى إلى غرس وإكساب أساليب التعليم المستمر في المتدرب من خلال إيجاده اتجاهات إيجابية نحو الاستمرار للإلتحاق بالبرامج التدريبية، لتطوير قدراته وإمكاناته .
- يوجد فرصا للإنتاج على الآخرين من زملاء المهنة بهدف إنتقال الخبرات من شخص إلى في مناخ يسوده روح التعاون والتكامل .
- يساعد على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى رتق الفجوة بين المنظرين (الباحثين) والممارسين، وزيادة كفاءة المؤسسات التربوية بصفة عامة.

سادسا : أساليب التدريب :

- تتنوع أساليب التدريب وفقاً لتصنيفها، ويقسم السامرائي (١٩٨٣) الأساليب التدريبية إلى ما يلي:
- أساليب نظرية : وهي التي يغلب عليها الجانب النظري ومن أنواعها المحاضرة والمناقشة والندوات واللجان والمطبوعات والقراءات والأنشطة والأشرطة المصورة والنشرات الإشرافية
- أساليب تدريب عملية : تتضمن نشاطا عمليا يقوم به المتدرب ومن أنواعها دراسة الحالة وتمثيل الأدوار والتدريب الميداني والحدث أو الواقعية والزيارات

الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية والمقابلة واستخدام المختبر والمعرض والألات التعليمية وقوافل. التدريب المتنقلة إضافة إلى الدروس النموذجية وهي الأكثر شيوعاً في دول الخليج العربية

- أساليب تدريب ذاتية والتي بموجبها بتزويد المتدرب بالمادة التي تساعد على التطوير المهني باستخدام أدلة المعلمين والتسجيلات الصوتية والتعليم المبرمج والمسابقات الإدارية والتعليمية

سابعاً : الحاجات التدريبية :

يقسم موافق فواز الرويلي (١٩٩٢) الحاجات التدريبية إلى:

- حاجات المؤسسة : وهي كل ما يتعلق بما تريد المؤسسة إحداثه من تغيرات في البرامج التعليمية أو سلوكيات بعض العاملين وهذا يتطلب تدريب العاملين أو تنمية مهاراتهم بما يتلاءم مع التغيير المطلوب إحداثه .

- حاجات الفرد: وهي كل ما يتعلق بحاجة المعلم نفسه للتدريب نتيجة الممارسة الفعلية للتدريس وشعور المعلم بالحاجة للتدريب في بعض الجوانب. وتحديد الحاجات التدريبية فهي بحسب ما يذكر Algabbbani نقلاً عن Steadham&Clay 1985 العملية التي يتم من خلالها تحديد وتحليل وتقويم حاجات مجموعة محددة أو منظمة لغرض التخطيط لتدخل بناء فهي أذن عملية تشخيص يكتشف من خلال ما يحتاج للعلاج، وهي من جانب آخر أكثر تركيزاً على الحاجات المتعلقة بالتدريب.

ثامناً : أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تتنوع الأساليب التي يتم من خلالها جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تم حصر ما يقارب (٦٠) طريقة أو أسلوب لجمع البيانات (الطعاني، ٢٠٠٧)، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد الموظفين فيها (توفيق، ٢٠٠٥، ٢٦٢) ومن هذه الأساليب والتي تعد أكثر شيوعاً واستخداماً لجمع البيانات ما يلي : الإستبانة Questionnaire - المقابلة Interview. الملاحظة Observation. اللجان الاستشارية.

• مفاهيم الدراسة :

١- التدريب :

يعرفه الطعاني (١٤، ٢٠٠٢) بأنه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة ويستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.

يعرفه عبد الفتاح (١٣، ١٤٢٢) بأنه عملية training تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإجتماعية والخدمية، وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة العوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات .

ويعرفه موسى (٨، ١٤١٨) بأنه نشاط هادف ومخطط تبلورت أهدافه بصورة دقيقة وواضحة من حاجات المتدربين الفعلية الواقعية، والتي تحددت في

ضوء متطلبات الأداء الفعال لأعمالهم وإمكانياتهم الفعلية في الواقع الممارس، ويسعى هذا النشاط إلى تنمية المتدربين معرفياً ومهارياً ووجدانياً في جو تسوده روح التعاون، والمساعدة والثقة بالنفس وبالأخرين، ويساعد على النمو المهني والذاتي والفردي لإشباع الحاجات التدريبية المشتركة والفردية للمتدربين بشكل وافر.

ويتمثل التدريب في الدراسة الحالية في نوعية الدورات التدريبية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة بجامعة الطائف والتي من شأنها مقابلة احتياجاتهم الفعلية بهدف إحداث تغييرات كمية ونوعية في اتجاهاتهم ومهاراتهم التدريسية، كل ما من شأنه أن يرتقى بمستوى أعضاء هيئة التدريس.

٢- **التدريب التربوي أثناء الخدمة In-service educational training**:
عرفته وزارة المعارف السعودية (١٤١٩، ١٤٠١) بأنه " كل برنامج منظم ومخطط يمكن التربويين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية وكل ما من شأنه أن يرفع من العملية التربوية، ويزيد من طاقة الموظف الإنتاجية . ويعرفه كل من اللقاني و جمل (١٤١٦، ٥١٢) بأنه تدريب بنى عادة وفق خطة معينة بعد الإلتحاق بالمهنة ويأتي نتيجة تطور المعارف والمهارات بشكل مستمر ويهدف إلى رفع كفاءة المعلم العلمية والتعليمية الحادثة وتستمر هذه العملية طالما أن المعلم ممارساً لمهنته".

٣- **الحاجات التدريبية Needs assessment**

- **التعريف اللغوي:**

يعرفها ابن منظور (٢٤٣-٢٤٢، ١٤١٤) بأنها جمع حاجة وهي الماربة، وتحوج الشيء أي احتاج إليه، والحوج هو الطلب .

- **التعريف الاصطلاحي :**

يعرفها موسى (٤١، ١٤١٨) بأنها وجود نقص أو تناقض بين وضعين، وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة، وجود فجوة بين أدائين في وظيفة : أداء واقعي وأداء مرغوب فيه وتحدث تلك الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات الفرد، فالحاجة التدريبية إذن تعني أن التدريب المنظم المخطط له يستطيع أن يعالج ذلك النقص أو التناقض. ويعرف الدرّة (١٩٨٥) الحاجة التدريبية بأنها القصور القائم في الكفايات الأساسية لدى العاملين والتي تحتاج إلى تدريب منظم ومقصود بقصد الإرتقاء بمستوى الأداء الخاص بتلك الكفايات. وهناك فرق بين الحاجة القائمة ومفهوم التدريب كعملية منظمة تستهدف سد النقص أو الإرتقاء بالأداء. ويقصد بالحاجات التدريبية إجرائياً في الدراسة الحالية النقص الحاصل في الكفاية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية ويقدر بالدرجة المتحققة على أداة الدراسة الخاصة بمسح الإحتياجات التدريبية لهيئة التدريس موضع البحث والتي تتمثل في المهارات (الفنية، الإدارية، الإنسانية، البحثية).

٤- البرنامج التدريبي:

ويعرف الحيالي (١٩٩٧،١٦) بأنه مجموعة من النشاطات المخططة والمنظمة والتي تتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه ومعطياته ومحدداته، وترمى إلى تطوير أداء المتدربين، واكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، ومطلوبة للإدارات العليا في الجامعة لمن يشغلوا وظيفة عميد كلية أو رئيس قسم علمي، بحيث يضمن الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية، وأساليب المتابعة، والتقييم التي تضمن تنفيذه، ويحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ويعرف البرنامج إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: مجموعة الأنشطة والمهارات والمعارف التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف لتطوير أدائهم وخبراتهم في مجال العمل وفق أسلوب علمي مدروس ومنظم.

• الدراسات السابقة :

هدفت دراسة كل من زكري وغنايم (١٩٩١) إلى تعرف حاجات أعضاء الهيئة التدريسية للتأهيل التربوي في مجال عقد الدورات التدريبية، وأهم المجالات التربوية التي يحتاجون إليها ومدى إختلافها باختلاف المؤهل العلمي، والجنس، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٩٦) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك فيصل، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن أفراد العينة بحاجة إلى دورات تدريبية في التأهيل التربوي في مواضيع: طرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم، وأساليب القياس والتقييم.
- تختلف حاجات أعضاء الهيئة التدريسية للتأهيل التربوي باختلاف المؤهل العلمي، ولا تختلف باختلاف الجنس.

أجرى كل من طايح وخلف (٢٠٠٠) دراستهما بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن في مجال التأهيل التربوي بمجالاته المختلفة، بالإضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق في الإحتياجات التدريبية وفقا للجنس، الخبرة أو الرتبة العلمية، وبيان المواضيع التي يحتاج إليها أعضاء الهيئة التدريسية للتدرب عليها. وتكونت العينة من (٥٩) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد إحتياجات بدرجة كبيرة لأعضاء هيئة التدريس في مجالات: التخطيط للبحث العلمي، ووسائل تكنولوجيا التعليم.
- توجد إحتياجات بدرجة متوسطة في مجالات: تقويم الطلاب، وطرائق التدريس، وموضوعات في علم النفس، والإشراف على التدريب العملي.
- لم توجد فروق دالة إحصائيا بين أعضاء هيئة التدريس في إحتياجاتهم للتأهيل التربوي وفقا لمتغيرات: الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية أو في الحصول على التدريب السابق.

وأسفرت دراسة العكر (٢٠٠١) التي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية بلغ عددها (١٩٣) عضو هيئة تدريس عن:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية فى أداء أعضاء هيئة التدريس يعزى إلى المؤهل العلمى.
- وجود فروق دالة إحصائية فى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس فى مجالات: إقامة الندوات العلمية، إجراء البحوث، والتقييم الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.
- وأوصت ورشة العمل التى قام بها المكتب الإقليمى للإيسيسكو(المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم) عام (٢٠٠٢) بما يلى :
- الاهتمام بالتدريب العملي على التدريس لأعضاء الهيئة التدريسية.
- إيجاد برامج خاصة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات.
- إنشاء مراكز أو وحدة فى كل جامعة أو مؤسسة من مؤسسات التعليم العالى لتطوير أداء الهيئة التدريسية بالجامعات.
- قام الدحيات (٢٠٠٣) فى الأردن بدراسة هدفت إلى بيان أهمية عقد دورات تدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس فى جامعة مؤتة وتوصلت الدراسة إلى أهمية تضمين برنامج تطوير أعضاء هيئة التدريس ما يلى:
- تنظيم الدورات والحلقات الدراسية.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس فى مجالات التخطيط، والإدارة الصفية ، وأساليب التقييم وبناء الاختبارات، واستخدام الحاسوب والانترنت وإنتاج التقنيات الحديثة واستخدامها فى التعليم الجامعي.
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم فى ميدان طرائق وأساليب التدريس الجامعي.
- إعداد البرامج والمواد التعليمية المتطورة من أجل إستخدامها فى التعليم الجامعي.
- رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس فى مجال إستخدام الحاسوب.
- وفى دراسة العاصي (٢٠٠٤) التى هدفت إلى تصميم برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية فى جامعة الإسكندرية بمصر على بعض إستخدامات شبكة الانترنت وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية لديهم ، وتكونت العينة من (٤٥) فردا، وأشارت نتائج الدراسة الى فاعلية البرنامج التدريبي الذي تلقاه أفراد العينة المبنى على احتياجاتهم الفعلية، ولهذا أوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية أخرى لكليات الجامعة الأخرى وفقا لاحتياجاتهم التدريبية.
- قام باعوين (٢٠٠٥) بدراسة تحت عنوان "تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فى الكليات التقنية فى سلطنة عمان فى مهارات التدريس" وتكونت العينة من (٢٥٤) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلى:
- جاء مجال التكنولوجيا وتوظيفها فى المرتبة الأولى، وجاء مجال الأسئلة فى المرتبة الأخيرة، وكانت جميع المجالات ضمن المدى المتوسط.
- وجود علاقة دالة إحصائية فى الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فى الكليات المعنية تعزى إلى متغير الكلية.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية فى درجة الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمى، الخبرة، والتخصص.

وتوصلت إسماعيل (٢٠٠٦) فى دراستها للكفايات المهنية المتوافرة لدى أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعات اليمينية من وجهة نظرهم، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية فى درجة توافر الكفايات المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة، الجنس، الرتبة المهنية، والمؤهل العلمى.

وهدف ت دراسة رفيقة إبراهيم أحمد (٢٠٠٦) إلى تعرف إتجاهات هيئة التدريس بجامعة عدن نحو تصور لبرنامج أثناء الخدمة يهدف إلى تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن، وذلك من خلال إستطلاع آراء عينه من أعضاء هيئة التدريس حول محاور البرنامج التدريبي المقترح والتي شملت أسباب ومبررات الإهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة، وأهدافها، وأساليب التدريب، وجهة الإشراف الإداري الأكاديمي على البرنامج ومواعيده ومدته والمستهدفون، وإستمراريته، وأساليب تقييم المشاركين في البرنامج والحوافز والإمتيازات المقترحة للمشاركة في برامج التدريب، وأخيرا محتوى البرنامج المقترح للتدريب أثناء الخدمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمعرفة آراء عينة مكونه من (١٢٣) عضو هيئة تدريس من بين أربع كليات (التربية، الآداب، الهندسة، الطب) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتجاها إيجابيا لدى عينة الدراسة نحو موضوع التدريب أثناء الخدمة بوصفه وسيلة مهمة من وسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

وتوصل عليمات (٢٠٠٦) فى دراسته عن الكفايات التعليمية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة اليرموك إلى أن :

- أهم كفاية لأداء الهيئة التدريسية هي كفاية الممارسات التعليمية.
- لم توجد فروق دالة احصائيا بين أعضاء الهيئة التدريسية فى الكليات العلمية والكليات الإنسانية، والجنس، والرتبة الأكاديمية بخصوص الكفايات التعليمية الأدائية المشتركة.

كما توصلت محمد (٢٠٠٧) في دراستها عن تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن إلى التالي:

- كافة المستهدفين بحاجة إلى تدريب في مجال التطوير الذاتي كأولوية.
- كافة المجالات حصلت على درجة حاجة متوسطة، وهذا يدل على أن الجامعة تبذل جهدا في عملية التدريب .
- ترتيب الأولويات في التدريب من حيث المجالات (المهني، الإداري) قد اختلف باختلاف الجنس.
- يتوافق المتغيران (الجنس، الموقع الوظيفي) في درجة الحاجة الكبيرة للتدريب لدى الإناث .
- لا تتأثر درجة الحاجة للتدريب بمتغير سنوات الخدمة .

وقام الشهري (٢٠٠٩) بدراسة وصفية لتحديد الإحتياجات التدريبية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس بوزارة البرق والبريد والهاتف في المملكة العربية السعودية، وحددت مشكلة البحث في سؤال رئيسي وهو: ما الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية بوزارة البرق والبريد والهاتف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ ويتفرع من هذا السؤال سبعة أسئلة فرعية، وللإجابة على هذه الأسئلة قام الباحث بتطبيق استبانة على عدد (١٩٣) عضو هيئة تدريس وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيانات أبرزت الدراسة الحاجة الملحة للتدريب.

هدفت دراسة الغامدي (١٤٢٤) إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. ومعرفة أثر كل من الجنسية، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، القسم الدراسي، الخبرة في مجال التعليم الجامعي، حصول المتدرب على تدريب سابق أم لا فيما يتعلق بتحديدهم لأهمية إحتياجاتهم التدريبية، ولتحقيق ذلك تم استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس الذي بلغ عددهم (٦١٧) عضو، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة قام الباحث بتصميمها، وأوضحت نتائج الدراسة أن جميع المهارات التدريبية الواردة بالاستبانة أعتبرت إحتياجات تدريبية مهمة لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين، كما لم توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث الجنسية أو حصول عضو هيئة التدريس على تدريب سابق أم لا، ووجدت فروق دالة إحصائية تعود إلى المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، التخصص الدراسي، الخبرة العلمية في التدريس الجامعي.

• تعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة نلاحظ أنه بالرغم أنها تدور حول موضوع واحد رئيس وهو الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس التي أثرت الباحثان التركيز عليها في البيئة العربية وخاصة البيئة السعودية موضع الدراسة الحالية، إلا أن موضوعاتها جاءت متنوعة (طرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم، وأساليب القياس والتقويم، التخطيط للبحث العلمي، وموضوعات في علم النفس، والإشراف على التدريب العملي، التخطيط، والإدارة الصفية، وأساليب التقويم وبناء الاختبارات، واستخدام الحاسوب والانترنت وإنتاج التقنيات الحديثة واستخدامها في التعليم الجامعي، المجال المهني، والمجال الإداري). كما تنوعت المتغيرات الديموجرافية التي تم تناولها (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الكلية، التخصص، الخبرة، العمر)، تشابهت في بعضها وأختلفت في بعضها الأخر في الدراسات السابقة.

ويمكن القول أن الدراسة الحالية تعد إمتدادا للدراسات السابقة التي أجريت في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أنها تتميز عن سابقتها في تحديد مجالات الإحتياجات التدريبية والتي تتمثل في المهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية، والبحثية. كما أن الدراسة الحالية تناولت أعضاء هيئة التدريس لما لها من خصوصية في بناء الأجيال.

• حدود الدراسة:

- تم إجراء الدراسة الحالية وفقا للمحددات التالية:
- إقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية من حملة الدكتوراة والماجستير من السعوديات وغير السعوديات.
 - تناولت الدراسة أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية خلال العام الأكاديمي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.
 - إقتصرت الحاجات التدريبية على الحاجات التدريبية الخاصة بالمهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات البحثية.
 - أداة الدراسة التى أعمدت فى جمع البيانات وتحديد الاحتياجات هى إستبانة مسح من إعداد الباحثان وتم التحقق من شروطها السيكمترية بالطرق المعتمدة علميا.

• تصميم الدراسة:

١- منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المقارن وهذا المنهج يعنى بوصف الواقع الحالي عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بهدف تشخيص جوانب القصور وتقديم الحلول عن طريق النتائج التي تم التوصل لها .

٢- عينة الدراسة :

تتمثل العينة في: أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالطائف، وكلية التربية بترية- جامعة الطائف، وبلغت العينة من (٦٠) عضو هيئة التدريس من النساء، والجدول (١) يوضح وصفا لأفراد العينة وفقا للمتغيرات الديموجرافية المدروسة (التخصص، الدرجة العلمية، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة التدريسية).

جدول (١): يوضح توصيف أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

التخصص	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	الخبرة التدريسية	التكرار	النسبة المئوية
رياض أطفال	٢٥	%٤١,٧	استاذ مشارك	١٧	%٢٨,٣	أقل من ٣٠ سنة	١١	%٤١,٧	من ١ - ١٠ سنوات	٢٧	%٤٥,٠
مناهج وطرق تدريس	١٥	%٢٥,٠	استاذ مساعد	١٨	%٣٠,٠	من ٣ - ٤٠ سنة	٢٣	%٤١,٧	من ٦ - ١٠ سنوات	١٢	%٢٠,٠
علم نفس	١٨	%٣٠,٠	محاضر	١٧	%٢٨,٣	من ٤٠ - ٥٠ سنة	١٩	%٤١,٧	من ١١ - ١٥	١٤	%٢٣,٣
علوم تربوية	٢	%٣,٣	معيد	٨	%١٣,٣	أكبر من ٥٠ سنة	٧	%٤١,٧	أكثر من ١٥ سنة	٧	%١١,٧

٣- أداة الدراسة :

استخدمت الباحثان الإستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث بنيت وفق الخطوات التالية:

- مراجعة الأطر النظرية والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- مراجعة الأدوات التي تم بناؤها في الدراسات السابقة، ومن ثم تم تحديد المحاور وفقراتها بصورتها الأولية.
- صممت الإستبانة لتقيس درجة وفاء الدورات التدريبية التي قدمت لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة في العامين ١٤٢٩/١٤٣٠هـ - ١٤٣١/١٤٣٠هـ للاحتياجات التدريبية الفعلية لهم. إلى جانب قياس الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس (أفراد العينة).

مكونات أداة الدراسة:

- الحاجات التدريبية، وتم تقسيمها الى أربعة محاور هي:
- الحاجات التدريبية الخاصة بالمهارات الإدارية. وتتكون من (٩) بنود.
 - الحاجات التدريبية الخاصة بالمهارات الفنية. وتتكون من (١٢) بند.
 - الحاجات التدريبية الخاصة بالمهارات الإنسانية. وتتكون من (٧) بنود.
 - الحاجات التدريبية الخاصة بالمهارات البحثية. وتتكون من (٦) بنود.

وللإجابة على بنود الإستبانة والتي تتمثل في درجة الحاجة للتدرب يتم الاختيار بين أربعة بدائل وهي: (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة، ضعيفة) .

حساب الشروط السيكومترية للأداة:

أولاً : حساب الصدق:

تم حساب الصدق بالطريقتين التاليتين:

١- صدق المحكمين:

تم التحكيم على مفردات الإستبانة بعرضها على عدد (٩) من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس بكلية التربية بجامعة الطائف، وذلك في ضوء التعريفات الإجرائية لمحاور الإستبانة بهدف إبداء الرأي حول مفردات الإستبانة من حيث:

- إنتماء كل مفردة لمحورها وصلاحياتها لقياس ما وضعت لقياسه.
- سلامة صياغة المفردات علمياً ولغوياً.
- تحديد المفردات التي يرون تعديلها.
- تحديد المفردات التي يرون حذفها.
- إضافة المفردات التي يرون إضافتها.
- إبداء أى ملاحظات أخرى يرونها.

وأسفر ذلك عن بعض التعديلات وتم إجراؤها.

٢- صدق التجانس الداخلي:

تم حساب التجانس الداخلي لمفردات الإستبيان وذلك بحساب معامل الإرتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله والجدول (٢) يوضح نتائج التجانس الداخلي.

جدول (٢) : معاملات الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية لكل محور على حده

المحاور	المفردات	قيم معاملات الارتباط	المفردات	قيم معاملات الارتباط
المهارات الإدارية	١	٠,١١٦	٦	٠,٧٥٢
	٢	٠,٧٤٠	٧	٠,٧٠١
	٣	٠,٨٨٨	٨	٠,٥٩٥
	٤	٠,٨٣٥	٩	٠,٦٧٠
المهارات الفنية	١	٠,٨٧٢	٨	٠,٧٨٦
	٢	٠,٨٩٠	٩	٠,٨٨٣
	٣	٠,٨٥٩	١٠	٠,٧٨٣
	٤	٠,٨٤٦	١١	٠,٢٧١
المهارات الإنسانية	٥	٠,٧٢٩	١٢	٠,٦٨٨
	١	٠,٨٤٦	٥	٠,٦٩١
	٢	٠,٨٤٥	٦	٠,٨٤١
	٣	٠,٨٥١	٧	٠,٧٩٥
المهارات البحثية	٤	٠,٨٦٢		
	١	٠,٨٧٥	٥	٠,٨٩٣
	٢	٠,٧٥٠	٦	٠,٧٦٠
	٣	٠,٨٩٥		
		٤	٠,٦٧٨	

♦ دال عند مستوى ٠,٠٥ ♦♦ دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات ارتباط المفردات بالدرجة الكلية لكل محور تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) أو (٠,٠٥) وهذا يشير إلى تمتع مفردات الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي في قياس الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، باستثناء المفردة رقم (١) في المهارات الإدارية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط غير دالة. وعليه فقد تم حذف هذه المفردة من الاستبانة فأصبح بذلك عدد مفرداتها (٣٤) مفردة بدلاً من (٣٥) مفردة.

كما تم حساب معاملات ارتباط المحاور الفرعية لمجال التدريس بعضها ببعض والدرجة الكلية، وجاءت قيم معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول (٣).

جدول (٣): بوضوح التجانس الداخلي بالنسبة للمحاور الفرعية للحاجات التدريبية

م	المحاور الفرعية	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات البحثية	الدرجة الكلية
١	المهارات الإدارية	١	٠,٥٣٩	٠,٥٤١	٠,٥٧٨	٠,٧٣٧
٢	المهارات الفنية		١	٠,٧٧٨	٠,٧٥٢	٠,٩٢٤
٣	المهارات الإنسانية			١	٠,٨٢٧	٠,٨٩٩
٤	المهارات البحثية				١	٠,٨٩٤
٦	الدرجة الكلية					١

♦♦ دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية بعضها ببعض ومع الدرجة الكلية دالة عند مستوى ٠,٠١.

ثانياً: حساب الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب كل من معامل ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، ومعادلة جتمان وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٤).

جدول (٤) : قيم معاملات ثبات استبانة الحاجات التدريبية

م	محاوور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	معامل جتمان
١	المهارات الإدارية	٠.٨٤٦	٠.٨٤٠	٠.٨٢٦
٢	المهارات الفنية	٠.٩٤٧	٠.٩٣٠	٠.٩٢١
٣	المهارات الإنسانية	٠.٩١٩	٠.٨٥٥	٠.٨٢١
٤	المهارات البحثية	٠.٨٩٦	٠.٩١٩	٠.٩١٧

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت مرتفعة لذا فهي مقبولة من الناحية السيكمترية وعليه يمكن القول بأن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام التحليل الكمي للبيانات الذي تمثل في استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي الإتجاه لدلالة الفروق وفقاً للمتغيرات الديموجرافية المدروسة. كما أستخدم إختبار توكي للمقارنات البعدية لتعرف إتجاهات الفروق.

• نتائج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثان المعالجات الإحصائية التي تمثلت في حساب الوسط الحسابي، التكرارات، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على : " ما درجة وفاء الدورات التدريبية السابقة التي قدمت لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بالإحتياجات التدريبية الفعلية لهم ؟ .. للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على هذا السؤال (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٥).

جدول (٥) : التكرارات والنسب المئوية لدرجة وفاء الدورات التدريبية بالحاجات التدريبية

النسب المئوية	التكرارات	درجة وفاء الدورات التدريبية بالحاجات التدريبية
٠	٠	بدرجة كبيرة جداً
%٤٠	١٤	بدرجة كبيرة
%٤٠	١٤	بدرجة متوسطة
%٢٠	٧	بدرجة ضعيفة
%١٠٠	٣٥	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن عدد الحضور من أعضاء هيئة التدريس للدورات التدريبية التي أقامتها جامعة الطائف (٣٥) عضو هيئة تدريس من أفراد العينة. وتشير التكرارات والنسب المئوية إلى أن الدورات التدريبية التي

تلقاها أعضاء هيئة التدريس وفقا لأرائهم تضى باحتياجاتهم بدرجة كبيرة بنسبة ٤٠٪ من عدد أفراد العينة، وبدرجة متوسطة بنسبة ٤٠٪ من عدد أفراد العينة، وبدرجة متوسطة بنسبة ٢٠٪ من عدد أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية.

ويمكن القول أن كافة المجالات حصلت على درجة حاجة أعلى من المتوسط، وهذا يدل على أن الجامعة تبذل جهدا في عملية التدريب .

الإجابة عن السؤال الثاني: وينص السؤال الثاني على " ما الموضوعات التدريبية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس للتمكن من أداء مهامهم بفاعلية؟" .. للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسط الحسابي والتكرار والنسبة المئوية لكل موضوع من موضوعات التدريب كل على حدة ولكل محور على حدة، ويوضح الجدول (٦) نتائج السؤال الثاني.

جدول (٦) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في الحاجات التدريبية المقترحة

الترتيب	درجة التدريب عليها								المتوسط الحسابي	الحاجات التدريبية
	بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جدا			
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
٥	٢٣.٣٪	٢	٢٠.٠٪	١٢	٢١.٧٪	١٣	٥٥.٠٪	٣٣	٣.٢٨٣	أولاً: المهارات الإدارية توظيف التقنيات الحديثة في الشؤون الإدارية
٦	٢٣.٣٪	٢	١٣.٣٪	٨	٣٦.٧٪	٢٢	٤٦.٧٪	٢٨	٣.٢٦٧	مهارات إدارة الوقت
٨	١٠.٠٪	٦	١٣.٣٪	٨	٣.٠٪	١٧	٤٨.٣٪	٢٩	٣.١٥٠	إعداد الجداول الدراسية
٧	٦.٧٪	٤	١٥.٠٪	٩	٢٥.٠٪	١٥	٥٣.٣٪	٣٢	٣.٢٥٠	الإرشاد الأكاديمي
٢	٦.٧٪	٤	٦.٧٪	٤	٢٥.٠٪	١٥	٦١.٧٪	٣٧	٣.٤١٧	الأنظمة والنوائح الخاصة بالجامعة والكلية والقسم.
٩	١٠.٠٪	٦	٢٥.٠٪	١٥	٢٥.٠٪	١٥	٤٠.٠٪	٢٤	٢.٩٥٠	إجراءات قبول الطلاب
٣	٢٣.٣٪	٢	١١.٧٪	٧	٢٥.٠٪	١٥	٦٠.٠٪	٣٦	٣.٤١٧	وضع الخطط قصيرة وطويلة الأمد
١	٠	٠	٣.٣٪	٢	٢٨.٣٪	١٧	٦٨.٣٪	٤١	٣.٦٥٠	تقويم الخطط وتقديم التغذية الراجعة
٤	٦.٧٪	٤	٦.٧٪	٤	٢٥.٠٪	١٥	٥٦.٧٪	٣٤	٣.٣١٧	مهارات الاتصال الفعالة
٢٩,٧٠٠٠										المتوسط الحسابي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	المتوسط الحسابي	ثانياً: المهارات الفنية						
٧	%١٠٠	٦	%٢٠	١٢	%٢٨.٣	١٧	%٤١.٧	٢٥	٣.٠١٧	أساليب تعلم الطلاب
٧	%٨٠	١	%١٣.٣	٨	%٣١.٧	١٩	%٤١.٧	٢٥	٣.٠١٧	استراتيجيات تعلم الطلاب
٣	%١٠٠	٦	%٨.٣	٥	%٢٦.٧	١٦	%٥٥	٣٣	٣.٢٦٧	استراتيجيات استشارة دافعية الطلاب.
٤	%١٠٠	٦	%٦.٧	٤	%٣١.٧	١٩	%٥١.٧	٣١	٣.٢٥٠	الاتجاهات الحديثة في طرق التدريس
٨	%١٣.٣	٨	%٢٠	١٢	%٢٨.٣	١٧	%٣٨.٣	٢٣	٢.٩١٧	إعداد الوسائل التعليمية
٨	%٢٠	١٢	%١٣.٣	٨	%٢٠	١٢	%٤٦.٧	٢٨	٢.٩١٧	إعداد الأنشطة التعليمية
٩	%٢٠	١٢	%٢٥	١٥	%١٨.٣	١١	%٣٦.٧	٢٢	٢.٧١٧	إدارة الصف
٥	%١٠٠	٦	%١٠	٦	%٢٨.٣	١٧	%٥١.٧	٣١	٣.٢١٧	الاتجاهات الحديثة في تقويم الطلاب
٦	%١٠٠	٦	%١٦.٧	١٠	%٣٠	١٨	%٤٣.٣	٢٦	٣.٠٦٧	بناء وتصميم أدوات التقويم الحديثة
٧	%١٦.٧	١٠	%١٥	٩	%٢٨.٣	١٧	%٤٠	٢٤	٢.٩١٧	مهارات الاتصال الفعالة
١	٠	٠	%٦.٧	٤	%١٣.٣	٨	%٨٠	٤٨	٣.٧٣٣	تصميم الكتاب الإلكتروني
٢	%٦.٧	٤	%١٣.٣	٨	%١٥	٩	%٦٥	٣٩	٣.٣٨٣	توظيف الحاسب الآلي العملية التعليمية
٣٧.٤٣٣										المتوسط الحسابي
ثالثاً: المهارات الإنسانية										ثالثاً: المهارات الإنسانية
٣	%١٠٠	٦	%١٠	٦	%٢٣.٣	١٤	%٥٦.٧	٣٤	٣.٢٦٧	النكاه الانفعالي (الوجداني)
٥	%١٠٠	٦	%٨.٣	٥	%٣١.٧	١٩	%٥٠	٣٠	٣.٢١٦	حل المشكلات بطريقة إبداعية
٤	%١٠٠	٦	%٨.٣	٥	%٢٦.٧	١٦	%٥٥	٣٣	٣.٢١٧	مهارات اتخاذ القرار
٧	%٦.٧	٤	%١٥	٩	%٣٦.٧	٢٢	%٤١.٧	٢٥	٣.١٣٣	الأبعاد الإيجابية للشخصية الإنسانية
١	%٣.٣	٢	%٨.٣	٥	%٣٠	١٨	%٥٨.٣	٣٥	٣.٤٣٣	تكوين فرق العمل (تنمية العمل الجماعي)
٦	%١٠٠	٦	%١٦.٧	١٠	%٢٣.٣	١٤	%٥٠	٣٠	٣.١٣٣	لغة الجسد (مهارات الاتصال غير اللفظية)
٢	%٧٠	٤	%١٠	٦	%٢١.٧	١٣	%٦١.٧	٣٧	٣.٣٨٣	أساليب الحوار القويم

٢٢.٨٣٣									المتوسط الحسابي
									رابعا: المهارات البحثية
٦	%١٦.٧	١٠	%١٣.٣	٨	%٣٠.٠	١٨	%٤٠.٠	٢٤	اللغة العربية والكتابة بها بدقة
١	%٦.٧	٤	%٥.٠	٣	%١٨.٣	١١	%٧٠.٠	٤٣	اللغة الانجليزية والكتابة بها بدقة
٥	%١٦.٧	١٠	%٥.٠	٣	%٣١.٧	١٩	%٤٦.٧	٢٨	مناهج البحث في التربية وعلم النفس
٣	%١٠.٠	٦	%١٠.٠	٦	%٢٨.٣	١٧	%٥١.٧	٣١	البرنامج الاحصائي SPSS
٤	%١١.٧	٧	%١٥.٠	٩	%٢٣.٣	١٤	%٥٠.٠	٣٠	استخدام الانترنت في البحث عن المعلومات، والواقع ذات الأهمية في البحوث التربوية
٢	%١٠.٠	٦	%٦.٧	٤	%١٥.٠	٩	%٦٨.٣	٤١	بناء موقع على الانترنت خاص بعضو هيئة التدريس
١٩.٣٣٣									المتوسط الحسابي

يشير الترتيب التنازلي للإحتياجات التدريبية كما يوضحها الجدول (٦) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى أن هناك عددا من الإحتياجات التدريبية برزت بصورة واضحة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الإحتياجات بالنسبة للمهارات الإدارية بين (٢.٩٣٣، ٣.٦٥٠)، بإجمالي متوسط حسابي للدرجة الكلية (٢٩.٧٠٠)، وبالنسبة للمهارات الفنية بين (٣.٧٣٣، ٢.٧١٧)، بإجمالي متوسط حسابي للدرجة الكلية (٣٧.٤٣٣)، وبالنسبة للمهارات الإنسانية بين (٣.١٣٣، ٣.٤٣٣)، بإجمالي متوسط حسابي للدرجة الكلية (٢٢.٨٣٣)، وبالنسبة للمهارات البحثية بين (٢.٩٣٣، ٣.٥١٧)، بإجمالي متوسط حسابي للدرجة الكلية (١٩.٣٣٣).

وفيما يلي إستعراض ترتيب أولويات الحاجات التدريبية بالنسبة لكل مجال من مجالات الإستبانة كل على حدة وفقا للنسب المئوية لدرجة الحاجة للتدريب عليها من قبل أفراد العينة وقد جاءت النتائج جميعها مؤيدة للتدرب بدرجة كبيرة جدا على الموضوعات المطروحة في الإستبانة.

أولا: النتائج الخاصة بالمهارات الإدارية:

جاء موضوع تقويم الخطط وتقديم التغذية الراجعة في المرتبة الأولى لأولويات الحاجات التدريبية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية موضوع وضع الخطط قصيرة وطويلة الأمد، والأنظمة

واللوائح الخاصة بالجامعة والكلية والقسم، حيث جاء متوسطهما الحسابي مساويا (٣،٤١٧)، يليهما فى المرتبة موضوع مهارات الإتصال الفعالة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣،٣١٧)، ثم فى المرتبة الرابعة موضوع توظيف التقنيات الحديثة فى الشئون الإدارية وبلغ متوسطها الحسابى (٣،٢٨٣)، وفى المرتبة الخامسة جاء موضوع الإرشاد الأكاديمى بمتوسط حسابى قدره (٣،٢٥٠)، وجاء إعداد الجداول الدراسية فى المرتبة السادسة بمتوسط حسابى (٣،١٥٠)، وأخيرا جاء موضوع مهارات إدارة الوقت فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى قدره (٣،٢٦٧).

ثانيا: النتائج الخاصة بالمهارات الفنية:

جاء موضوع تصميم الكتاب الإلكتروني فى المرتبة الأول لأولويات الحاجات التدريبية حيث بلغ متوسطها الحسابى (٣،٧٣٣)، وجاء فى المرتبة الثانية موضوع توظيف الحاسب الآلى فى العملية التعليمية، حيث جاء متوسطه الحسابى مساويا (٣،٧٣٣)، يليه فى المرتبة موضوع إستراتيجيات إستثارة دافعية الطلاب حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣،٢٦٧)، ثم فى المرتبة الرابعة موضوع الإتجاهات الحديثة فى طرق التدريس وبلغ متوسطه الحسابى (٣،٢٥٠)، وفى المرتبة الخامسة جاء موضوع الإتجاهات الحديثة فى تقويم الطلاب بمتوسط حسابى قدره (٣،٢١٧)، وجاء بناء وتصميم أدوات التقويم الحديثة فى المرتبة السادسة بمتوسط حسابى (٣،٠٦٧)، ثم جاءت موضوعات: مهارات الإتصال الفعالة: أساليب تعلم الطلاب: إستراتيجيات تعلم الطلاب فى المرتبة السابعة بمتوسط حسابى قدره (٣،٠١٧)، ثم فى المرتبة الثامنة موضوعى إعداد الوسائل التعليمية، وإعداد الأنشطة التعليمية حيث جاء متوسطهما الحسابى مساويا (٢،٩١٧)، وفى المرتبة التاسعة جاء موضوع إدارة الصف بمتوسط قدره (٢،٧١٧).

ثالثا: النتائج الخاصة بالمهارات الإنسانية:

جاء موضوع تكوين فرق العمل فى المرتبة الأول لأولويات الحاجات التدريبية حيث بلغ متوسطه الحسابى (٣،٤٣٣)، وجاء فى المرتبة الثانية موضوع أساليب الحوار القويم، حيث جاء متوسطه الحسابى مساويا (٣،٣٨٣)، يليه فى المرتبة موضوع الذكاء الإنفعالى (الوجدانى) حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣،٢٦٧)، ثم فى المرتبة الرابعة موضوع مهارات إتخاذ القرار وبلغ متوسطه الحسابى (٣،٢١٧)، وفى المرتبة الخامسة جاء موضوع حل المشكلات بطريقة إبداعية بمتوسط حسابى قدره (٣،٢١٦)، وجاء موضوعى لغة الجسد (مهارات الإتصال غير اللفظى)، والأبعاد الإيجابية للشخصية الإنسانية فى المرتبة السادسة بمتوسط حسابى (٣،١٣٣) فى المرتبة الأخيرة.

رابعا: النتائج الخاصة بالمهارات البحثية:

جاء موضوع تعلم اللغة الإنجليزية والكتابة بها بدقة فى المرتبة الأولى لأولويات الحاجات التدريبية حيث بلغ متوسطه الحسابى (٣،٥١٧)، وجاء فى المرتبة الثانية موضوع بناء موقع على الإنترنت خاص بعضو هيئة التدريس، حيث جاء متوسطه الحسابى مساويا (٣،٤١٧)، يليه فى المرتبة موضوع البرنامج الإحصائى SPSS حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣،٢١٧)، ثم فى

المرتبة الرابعة موضوع استخدام الإنترنت فى البحث عن المعلومات، والمواقع ذات الأهمية فى البحوث التربوية، وبلغ متوسطه الحسابى (٣.١١٧)، وفى المرتبة الخامسة جاء مناهج البحث فى التربية وعلم النفس بمتوسط حسابى قدره (٣.٠٨٣)، وجاء موضوع تعلم اللغة العربية والكتابة بها بدقة فى المرتبة السادسة بمتوسط حسابى (٢.٩٣٣) فى المرتبة الأخيرة. ويمكن ترتيب الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس عينة البحث وفقا للمتوسطات الحسابية الكلية الممثلة لكل مجال على حدة من مجالات الاستبانة كالتالى: احتل مجال المهارات الفنية المرتبة الأولى للإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس حيث بلغ هذا المتوسط (٣٧.٤٣٣)، وجاء فى المرتبة الثانية مجال المهارات الإدارية حيث بلغ متوسطه الحسابى (٢٩.٧٠٠)، وفى المرتبة الثالثة جاء مجال المهارات الإنسانية بمتوسط حسابى قدره (٢٢.٨٣٣)، وفى المرتبة الأخيرة والرابعة جاء مجال المهارات البحثية بمتوسط حسابى قدره (١٩.٣٣٣). وهذا الترتيب يعد ترتيبا منطقيا إلى حد كبير حيث يهتم عضو هيئة التدريس بالمهارات التى تنمى لديه إقتان المهارات التى تتعلق بالمادة التعليمية واستخدام التقنية الحديثة التى تعينه على تقديم المادة التعليمية بأفضل صورة ممكنة بما يؤدى إلى بقاء أثر التعلم لدى الطالب، والتعرف على كل ما يهم نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها إلى أقصى حد ممكن من خلال تنميته مهنيا فى مجال تقويم الطلاب والوقوف على كل ما هو جديد فى طرق التدريس واستراتيجياته إلى جانب مهارات الإتصال الفعال الذى يضمن العلاقة السوية بين عضو هيئة التدريس والطالب. ثم تأتى الأعباء الإدارية التى يكلف بها عضو هيئة التدريس لذا وجب عليه تعلم المهارات الإدارية التى تؤهله فيما بعد لتقلد المناصب الإدارية ليكون على وعى بدقائق الأمور ومجريات الأحداث. يلى ذلك المهارات الإنسانية التى تعين عضو هيئة التدريس على التواصل مع الآخرين فى محيط العمل سواء كانوا طلابا أو إداريين أو زملاء العمل وذلك من خلال التدريب على مهارات مثل التعاون، وحل المشكلات، وإتخاذ القرارات، والتعرف على بعض جوانب الشخصية الإنسانية حتى تصبح العلاقات سوية مبنية على أسس علمية سليمة. وأخيرا جاءت المهارات الخاصة بالبحث العلمى وربما يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الوعى الكافى والمعارف اللازمة بهذه المهارات وخاصة بالنسبة لمن لديهم خبرة طويلة فى مجال البحث العلمى ولكن هذا لا يمنع من حاجة البعض الملحة لمثل هذه الدورات. وإذا أمعنا النظر فى النتائج السابقة نجد أن المتوسطات الحسابية للإحتياجات التدريبية متقاربة جدا وهذا إن دل على شئ فإنما يدل على التقارب فى درجة أهمية الموضوعات المطروحة فى الإستبانة وعليه يمكن القول بأن جميع المهارات الواردة بالدراسة الحالية تعد إحتياجات تدريبية مهمة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على الرغم من أن كثير من هذه الموضوعات مطروحة بشكل أو بآخر ضمن تخصصات أفراد العينة.

نتائج السؤال الثالث : وينص السؤال الثالث على " هل هناك فروق بين التخصصات التربوية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس من حيث الإحتياجات التدريبية ؟" .. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادى الإتجاه وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٧).

جدول (٧) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الحاجات التدريبية وفقا لمتغير التخصص التربوي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٧٩,٦٥٠	٣	٢٦,٤٨٧	٩٢٢,٠٤٣٦	٠,٤٣٦
	داخل المجموعات	١٦٠٩,١٤٠	٥٦	٢٨,٧٣٥		
	الكلية	١٦٨٨,٦٠٠	٥٩			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٤٢٢,٣١٦	٣	١٤٠,٧٧٢	١,٥٣١	٠,٢١٧
	داخل المجموعات	٥١٥٠,٤١٨	٥٦	٩١,٩٧٢		
	الكلية	٥٥٧٢,٧٣٣	٥٩			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٧٢,٢٦٠	٣	٢٤,٠٨٧	٨٠٣,٠٠١	٠,٢١٧
	داخل المجموعات	١٦٨٠,٠٧٣	٥٦	٣٠,٠٠١		
	الكلية	١٧٥٢,٣٣٣	٥٩			
المهارات البحثية	بين المجموعات	١٢٥,٥٢٩	٣	٤١,٨٤٣	١,٧١٦	٠,١٧٤
	داخل المجموعات	١٣٦٥,٨٠٤	٥٦	٢٤,٣٨٩		
	الكلية	١٤٩١,٣٣٣	٥٩			

يظهر الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير التخصص (رياض أطفال، مناهج وطرق تدريس، علم نفس)، حيث جاءت قيم (ف) غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك إلى تشابه وتكامل التخصصات التربوية لأعضاء هيئة التدريس أفراد العينة إلى جانب التكامل الطبيعي بين أدوارهم في العملية التعليمية بكلية التربية وما تسلمه هذه العملية من مهارات إدارية، وفنية، وإنسانية، ويحثية لإتمامها على أكمل وجه نحو بلوغها نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باعوين (٢٠٠٥)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة الغامدى (١٤٢٤) حيث وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى إلى التخصص.

نتائج السؤال الرابع: وينص على "هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الاحتمالات التدريبية وفقا لعدد سنوات الخبرة بالجامعة؟" .. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٨).

جدول (٨): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الحاجات التدريبية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٦٧٤,٢٠١	٣	٢٢٤,٧٣٤	١٢,٤٠٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠١٤,٣٩٩	٥٦	١٨,١١٤		
	الكلية	١٦٨٨,٦٠٠	٥٩			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٣٤٢,٥٠٧	٣	١١٤,١٦٩	١,٢٢٢	٠,٣١٠
	داخل المجموعات	٥٢٣٠,٢٢٦	٥٦	٩٣,٣٩٧		
	الكلية	٥٥٧٢,٧٣٣	٥٩			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٢٦٠,٢٢٠	٣	٨٦,٧٤٠	٣,٢٥٥	٠,٠٢٨
	داخل المجموعات	١٤٩٢,١١١	٥٦	٢٦,٦٤٥		
	الكلية	١٧٥٢,٣٣٣	٥٩			
المهارات البحثية	بين المجموعات	١٢٧,٨٠٣	٣	٤٢,٦٠١	١,٧٥٠	٠,١٦٧
	داخل المجموعات	١٣٦٣,٥٣٠	٥٦	٢٤,٣٨٩		
	الكلية	١٤٩١,٣٣٣	٥٩			

يظهر الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير عدد

سنوات الخبرة (من ١ - ٥، من ٦ - ١٠، من ١١ - ١٥، أكثر من ١٥ سنة) لكل من المهارات الإدارية والمهارات الإنسانية حيث جاءت قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠٠٠، ٠٢٨، على التوالي؛ بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لكل من المهارات الفنية والمهارات البحثية حيث جاءت قيم (ف) غير دالة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: العكر (٢٠١١)، الغامدى (١٤٢٤). بينما تختلف مع نتائج دراسات كل من: طابع وخلف (٢٠٠٠)، وباعوين (٢٠٠٥)، محمد (٢٠٠٧)، حيث لم توجد فروق تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

وللتعرف على إتجاهات الفروق بين أفراد العينة فى المهارات الإدارية والمهارات الإنسانية تم استخدام إختبار شافيه Scheffe للمقارنات المتعددة أو البعدية والجدول (٩) يوضح نتائجها. كما تم حساب المتوسطات الحسابية للمستويات الأربع لسنوات الخبرة التدريسية لدى أفراد العينة يوضحها الجدول (٩).

جدول (٩): يوضح نتائج إختبار شيفيه وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	متغير المقارنة	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	٢❖١	٦.٢٥٩٦❖	٠٠١،
	٣❖١	١.٠٤٤٩٧	٠٠٦،
	٤❖١	٩.١١٦٤٠❖	٠٠٠،
المهارات الإنسانية	١❖٢	٣.٧٤٠٧٤	٠٢٣٧،
	٣❖٢	٥.٨٣٣٣❖	٠٠١،
	٤❖٢	١.٠٤٧٦٢	٠٧٢،

- يعنى ١ عدد سنوات الخبرة من (١ - ٥).
- يعنى ٢ عدد سنوات الخبرة من (٦ - ١٠).
- يعنى ٣ عدد سنوات الخبرة من (١١ - ١٥).
- يعنى ٤ عدد سنوات الخبرة من (أكثر من ١٥).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمجالى امهارات الإدارية والإنسانية وفقا لمتغير الخبرة التدريسية

المجال	عدد سنوات الخبرة من (١ - ٥)	عدد سنوات الخبرة من (٦ - ١٠)	عدد سنوات الخبرة من (١١ - ١٥)	عدد سنوات الخبرة أكثر من ١٥
المهارات الإدارية	٣٢.٢٥٩	٢٦.٠٠٠	٣١.٢١٤٣	٢٣.١٤٢٩
المهارات الإنسانية	٢٣.٤٠٧	١٩.٦٦٧	٢٥.٥٠٠	٢٠.٧١٤٣

يتضح من خلال الجدولين (٩، ١٠) وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة فى المهارات الإدارية عند مستوى ٠٠١، لصالح ذوى الخبرة التدريسية من (١ - ٥) سنوات حيث يبلغ متوسطه الحسابى (٣٢.٢٥٩)، كما وجدت فروق دالة إحصائية فى المهارات الإنسانية عند مستوى ٠٠١، لصالح ذوى الخبرة التدريسية من (١١ - ١٥) حيث يبلغ متوسطه الحسابى (٢٥.٥٠٠).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من باعوين (٢٠٠٥)، ودراسة العمرى (٢٠٠٦).

نتائج السؤال الخامس: وينص على " هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الإحتياجات التدريبية وفقا للمؤهل العلمي؟" .. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادى الإتجاه وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١١).

جدول (١١): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الحاجات التدريبية وفقا لمتغير للمؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	١٨٤,٢٤١	٣	٦١,٤١٤	٢,٢٨٦	,٠٨٩
	داخل المجموعات	١٥٠٤,٣٥٩	٥٦	٢٦,٨٦٤		
	الكلى	١٥٨٨,٦٠٠	٥٩			
المهارات الضنية	بين المجموعات	٦٣,٥٠٥	٣	٢١,١٦٨	٢١٥,	,٨٨٥
	داخل المجموعات	٥٥٠٩,٢٢٨	٥٦	٩٨,٣٧٩		
	الكلى	٥٥٧٢,٧٣٣	٥٩			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٧٧,٩٢٩	٣	٢٥,٩٧٦	٨٦٩,	,٤٦٣
	داخل المجموعات	١٦٧٤,٤٠٤	٥٦	٢٩,٩٠٠		
	الكلى	١٧٥٢,٣٣٣	٥٩			
المهارات البحثية	بين المجموعات	١٤٥,٩١٨	٣	٤٨,٦٣٩	٢,٠٢٥	,١٢١
	داخل المجموعات	١٣٤٥,٤١٥	٥٦	٢٤,٠٢٥		
	الكلى	١٤٩١,٣٣٣	٥٩			

يظهر الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيدة) حيث جاءت قيم (ف) غير دالة إحصائياً. وقد يشير ذلك إلى أن جميع أفراد العينة قد مروا بخبرات متشابهة في برامج الإعداد قبل الخدمة في مرحلتى الماجستير والدكتوراة بغض النظر عن المؤهل العلمي، بالإضافة إلى كون هذه الإحتياجات المطروحة في الإستبانة أساسية لأنها تتعلق بمهارات لازمة لا غنى عنها لتكوين عضو هيئة التدريس أثناء الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: باعوبين (٢٠٠٥)، واسماعيل (٢٠٠٦)، وعليمات (٢٠٠٦). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: زكري وغنايم (١٩٩١)، والغامدى (١٤٢٤).

نتائج السؤال السادس: وينص على "هل هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الإحتياجات التدريبية وفقا للعمر؟" .. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادى الإتجاه وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٢).

جدول (١٢): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الحاجات التدريبية وفقاً لمتغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	١٢٦,١٣١	٣	٤٢,٠٤٤	١,٥٧٠	٠,٢٢٣
	داخل المجموعات	١٥٦٢,٤٦٩	٥٦	٢٧,٩٠١		
	الكلية	١٦٨٨,٦٠٠	٥٩			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٤٧,٥٧٨	٣	١٥,٨٥٩	١,٦٦١	٠,٩٢٢
	داخل المجموعات	٥٥٢٥,١٥٦	٥٦	٩٨,٦٦٣		
	الكلية	٥٥٧٢,٧٣٣	٥٩			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٩١,٥٣٩	٣	٣٠,٥١٣	١,٠٢٩	٠,٣٨٧
	داخل المجموعات	١٦٦٠,٧٩٤	٥٦	٢٩,٦٥٧		
	الكلية	١٧٥٢,٣٣٣	٥٩			
المهارات البحثية	بين المجموعات	٩٢,٣٧٦	٣	٣٠,٧٩٢	١,٢٣٣	٠,٣٠٦
	داخل المجموعات	١٣٩٨,٩٥٧	٥٦	٢٤,٩٨١		
	الكلية	١٤٩١,٣٣٣	٥٩			

يظهر الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات التربية تعزى إلى متغير العمر (أقل من ٣٠، من ٤٠-٤٠، من ٥٠-٤٠، أكبر من ٥٠) حيث جاءت قيم (ف) غير دالة إحصائياً.

إجابة السؤال السادس: والذي ينص على: "ما التصور المقترح لبرنامج الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية...؟ وعلى ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن وضع التصور التالي للبرنامج المقترح في الخطوات التالية:

- أسس بناء البرنامج التدريبي المقترح.
- تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي المقترح.
- تحديد الإطار العام للبرنامج التدريبي المقترح.

ويمكن عرض الخطوات السابقة تفصيلاً كما يلي:

أولاً: أسس البرنامج التدريبي المقترح:

- يقوم البرنامج التدريبي المقترح على عدد من الأسس وهي:
- ١- الإستفادة من الأدبيات التربوية والسيكولوجية التي تناولت وضع تصورات مقترحة.
 - ٢- النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية من خلال تطبيق الإستبانة على عينة البحث.
 - ٣- أهمية تحديد الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من حيث كونها تساعد على :
 - تحديد أهداف البرنامج التدريبي بطريقة علمية وموضوعية .
 - تستخدم كقاعدة لتخطيط أنشطة البرنامج التدريبي .
 - تستخدم كمعايير لتقويم الآثار النهائية للبرنامج التدريبي .

- تستخدم لتحسين كفاءة النظام التربوي .
 - تستخدم لتبرير الإنفاق على برامج التدريب.
 - تعد المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الإتجاه الصحيح المناسب .
 - تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة إلى الإتجاه السليم .
 - تقدير الحاجات التدريبية تشكل أساسا لنجاح الجهد التدريبي بكامله.
- ٤- نظرا لأهمية عضو هيئة التدريس كعنصر فاعل ومؤثر في تحقيق الأهداف المجتمعية وحجر الزاوية في أي مشروع لإصلاح أو تطوير منظومة التعليم فإن رفع مستوى التدريس الجامعي يستدعى بالضرورة إختيار أفضل الكوادر البشرية علميا والعمل على تدريبها المستمر على كل جديد في مجال العمل.
- ٥- الشعور بالحاجة الملحة وخاصة في ظل التطورات المعاصرة من التدفق العلمى والتقنى إلى إطلاق مفهوم التعلم مدى الحياة المهنية للأستاذ الجامعى.
- ٦- تأكيد نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية لحاجة أعضاء هيئة التدريس لمثل هذه الدورات فى مجالاتها المختلفة والتي درست فى الدراسة الحالية (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات البحثية) التي تسهم فى التنمية المهنية لديهم. وذلك لذوى التخصصات، والدرجات العلمية، والخبرات التدريسية، والفئات العمرية المتباينة.

ثانيا: تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي المقترح:

لأن تحديد الأهداف يعد الخطوة الأساسية والجوهرية فى أى برنامج تدريبي، فالأهداف تمثل خارطة الطريق بالنسبة للقائمين على تنفيذه ومتابعته، ويتم إشتقاق هذه الأهداف فى الدراسة الحالية من خلال الحاجات التدريبية المدروسة، وعليه سوف يكون الهدف الأساسى للبرنامج هو: "تدريب أعضاء هيئة التدريس على أهم الحاجات التدريبية التى أظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة ملحة للتدرب عليها بما يؤدى إلى تنمية هذه المهارات لديهم". ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى أربعة أهداف فرعية هى:

- تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على المهارات المتعلقة بالجانب الإدارى، والتي أظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة للتدرب عليها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على المهارات المتعلقة بالجانب الفنى، والتي أظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة للتدرب عليها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على المهارات المتعلقة بالجانب الإنسانى، والتي أظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة للتدرب عليها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على المهارات المتعلقة بالبحث العلمى، والتي أظهرت نتائج الدراسة أنهم بحاجة للتدرب عليها.

ويندرج تحت هذه الأهداف الفرعية أهداف خاصة تتمثل فى التدرب على أهم المهارات التى ينبغى أن يتدرب عليها عضو هيئة التدريس بكليات التربية فى كل مجال من مجالات المهارات المدروسة وفقا لترتيبها، والتي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها لأعضاء هيئة التدريس وحاجتهم الملحة لها.

ثالثا: الإطار العام للبرنامج التدريبي المقترح:

- يشتمل الإطار العام للبرنامج التدريبي على ما يلي:
- تحديد الأهداف الإجرائية للبرنامج.
- تحديد محتوى البرنامج.
- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذ البرنامج.
- تحديد الأنشطة والوسائل التعليمية التي يمكن استخدامها في البرنامج.
- تحديد أساليب التقويم التي يمكن استخدامها في البرنامج.
- تحديد الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ البرنامج.
- ويمكن عرض ذلك تفصيلا فيما يلي:

١- تحديد الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي:

- يساعد تحديد الأهداف بصورة إجرائية بدقة ووضوح، في تنظيم المحتوى وتحديد الأساليب التدريبية المناسبة، والوسائل التعليمية، وأساليب التقويم الملائمة، وعليه يتم تحديد الأهداف الإجرائية الخاصة بكل مهارة من المهارات التي تضمنها البرنامج بحيث تكون:
- واقعية وممكنة التحقيق.
 - تراعى طبيعة المادة التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
 - واضحة الصياغة ومحددة.
 - قابلة للقياس.

٢- تحديد محتوى البرنامج:

- يتكون البرنامج المقترح من جزأين رئيسيين هما:
- الجزء النظري (المعرفي) عن التدريب، مفهومه، أهميته، أساليبه الإحتياجات التدريبية..... مفهومها، وأهميتها، والتعريف بالمهارات التي سيتم التدرب عليها من خلال البرنامج التدريبي المقترح.
 - الجزء التطبيقي ويتمثل في التدريب على الموضوعات المطروحة للتدرب عليها: المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات البحثية. ويتضمن الجزء التطبيقي تدريبات ونشاطات تطبيقية على المهارة المطلوب التدرب عليها بترتيب ورودها فيما يلي، وذلك من خلال حقائب تدريبية معدة لهذا الغرض.

أ- مجال المهارات الفنية:

- وتتمثل هذه المهارات في:
- تصميم الكتاب الإلكتروني.
 - توظيف الحاسب الآلي في العملية التعليمية.
 - إستراتيجيات استثارة دافعية الطلاب.
 - الإتجاهات الحديثة في طرق التدريس.
 - الإتجاهات الحديثة في تقويم الطلاب.
 - بناء وتصميم أدوات التقويم الحديثة.
 - مهارات الاتصال الفعالة.
 - أساليب تعلم الطلاب.

- إستراتيجيات تعلم الطلاب.
- إعداد الوسائل التعليمية.
- إعداد الأنشطة التعليمية.
- إدارة الصف.

ب- مجال المهارات الإدارية:

- وتتمثل هذه المهارات فى:
- تقويم الخطط وتقديم التغذية الراجعة.
- الأنظمة واللوائح الخاصة بالجامعة والكلية والقسم.
- وضع الخطط قصيرة وطويلة الأمد.
- مهارات الاتصال الفعالة.
- توظيف التقنيات الحديثة فى الشؤون الإدارية.
- مهارات إدارة الوقت.
- الإرشاد الأكاديمي .
- إعداد الجداول الدراسية.
- إجراءات قبول الطلاب .

ت- مجال المهارات الإنسانية:

- وتتمثل هذه المهارات فى:
- تكوين فرق العمل (تنمية العمل الجماعي).
- أساليب الحوار القويم.
- الذكاء الانفعالى (الوجداني).
- مهارات اتخاذ القرار.
- حل المشكلات بطرية إبداعية.
- لغة الجسد (مهارات الاتصال غير اللفظية).
- الأبعاد الايجابية للشخصية الإنسانية.

ث- مجال المهارات البحثية:

- وتتمثل هذه المهارات فى:
- اللغة الانجليزية والكتابة بها بدقة.
- بناء موقع على الانترنت خاص بعضو هيئة التدريس.
- البرنامج الاحصائى SPSS.
- استخدام الانترنت فى البحث عن المعلومات ، والمواقع ذات الأهمية فى البحوث التربوية.
- مناهج البحث فى التربية وعلم النفس.
- اللغة العربية والكتابة بها بدقة.

٣- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذ البرنامج:

لتحقيق أهداف البرنامج المقترح ينبغى استخدام الاستراتيجيات (نماذج التدريس) التى تستند على نماذج ونظريات التعلم الحديثة مثل النظرية البنائية وغيرها من نظريات التعلم المعرفى التى تجعل من المتعلم محورا للتعلم، ويقترح استخدام الإستراتيجيات التالية:

- استراتيجيات التعلم التعاوني.
- استراتيجيات العصف الذهني.
- استراتيجيات العرض.
- استراتيجيات المناقشة والحوار.
- استراتيجيات المحاكاة أو النموذج.

٤- تحديد الأنشطة والوسائل التعليمية التي يمكن استخدامها في البرنامج:

- تحدد الأنشطة التدريبية وفقا لمتوى المهارة التي سيتم التدرب عليها.
- بالنسبة للوسائل التعليمية تتمثل في: جهاز العرض فوق الرأس Projector ، جهاز الحاسب الألى، عروض بور بوينت، الحقيبة التدريبية، أوراق العمل.

٥- تحديد أساليب التقويم التي يمكن استخدامها في البرنامج:

- التقويم القبلى: ويتم قبل بداية البرنامج عن طريق تطبيق اختبار يقيس المعارف والمعلومات التي تتعلق بالموضوعات المزمع التدرب عليها.
- التقويم البنائى (التكويني): ويجرى أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي (مع الأخذ فى الاعتبار أن كل مهارة تمثل دورة تدريبية قائمة بذاته) من خلال تقويم أنشطة التعلم المستخدمة، للوقوف على مدى تحقق الأهداف المحددة لكل تدريب، وكذلك تقييم أوراق العمل المقدمة من المتدربين.
- التقويم النهائى (الختامى): ويجرى من خلال إعادة تطبيق الإختبار القبلى ومن ثم مقارنة النتائج مع نتائج التطبيق القبلى للوقوف على مدى فائدة البرنامج التدريبي للمتدربين.

٦- تحديد الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ البرنامج:

- يتم توزيع البرنامج على (٣٤) دورة تدريبية، متوسط عدد أيام الدورة الواحدة (٣) أيام بمعدل جلستين فى اليوم الواحد يفصلهما استراحة مقدارها (نصف ساعة)، وزمن الجلسة الواحدة (ساعتان)، وبذلك يتوقع أن يستغرق البرنامج (١٠٢) يوم بمعدل (٢٠٤) جلسة.

• التوصيات :

- محاولة تنفيذ التصور المقترح لبرامج تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وصولاً لتحقيق الجودة في مخرجات الجامعة.
- وضع خطة استراتيجية لبرنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.
- إجراء مسح على فترات زمنية متقاربة للحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية وذلك فى إطار المستجدات العلمية.
- العمل على عدم استثناء أى شريحة من القائمين على التدريس بالجامعة.
- أن يهتم واضعوا البرامج التدريبية بالجامعة بتلبية الإحتياجات التي كشفت عنها نتائج الدراسة الحالية.
- العمل على إنشاء مركز للتدريب لأعضاء هيئة التدريس تابع للجامعة على غرار الجامعات السعودية الأخرى.

• المراجع:

١. إبراهيم، يوسف (١٩٩٩). الاشراف التربوي، الامارات: دار الكتاب الجامعي.
٢. ابن منظور، محمد، جمال الدين (١٤١٤هـ). لسان العرب، بيروت، دار صادر، الطبعة الثالثة.
٣. أحمد، رقيه إبراهيم (٢٠٠٦). التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية. دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس اثناء الخدمة بجامعة عدن، رسالة دكتوراة، جامعة عدن، المركز الوطني للمعلومات.
٤. التل، أحمد (١٩٩٨). التعليم العالي في الأردن، منشورات تاريخ الأردن: رقم ٥٧، مؤسسة آل البيت، عمان، الأردن، ص ص ١٥ - ١٨.
٥. الدرّة، محمد محمد (١٩٨٨). دور الجامعات في التنمية، الندوة العلمية الأولى، ص ٣٥.
٦. الدحيات، عيد (٢٠٠٣). تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، الدستور الأردنية، العدد (١٢٩٤٨)، عمان، ص ٤١.
٧. الجهني، أحمد عطا الله (٢٠٠٨). التدريب الاداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريسية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ن جامعة أم القرى ن المملكة العربية السعودية .
٨. الحداد، محمد (٢٠٠٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في مصر، القاهرة، عالم الكتب.
٩. الحياثي، سعون رشيد (١٩٨٨). نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي، مؤتمر الجودة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، في الفترة من ١٠ - ١٣ مارس، الكويت.
١٠. الخطيب، أحمد (١٩٩٧). الحقيبة التدريسية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
١١. الخطيب، رباح (١٩٨٨). تطوير التدريس الجامعي في مركز الدراسات الجامعية للبنات:المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، العدد (٧)، المركز العربي لبحوث التعليم العالي، دمشق.
١٢. العكر، عمرو جميل (٢٠٠١). تطوير الكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية.
١٣. الطعاني، أحمد حسن (٢٠٠٢). التدريب، مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الطعاني، أحمد حسن (٢٠٠٧). التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ن عمان ن دار الشروق .
١٥. العاصي، حسن الباتع (٢٠٠١). برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية، 4Iw.htm/tlt. Net
١٦. الغامدي، حمدان احمد (١٤٢٤هـ). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (٢٠) حسن، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية .
١٧. الشهري، محمد حنس (٢٠٠٩). دراسة وصفية لتحديد الحاجات التدريبية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس بوزارة البرق والهاتف في المملكة العربية السعودية .
١٨. النجار، حسن عبد الله (٢٠٠٩). برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة

- الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ٧٥١.٧٠٩. يناير
١٩. العريض، جليل إبراهيم (١٩٩٤). عضو هيئة التدريس بجامعة دول الخليج العربية تاهيله وتقويمه، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية.
٢٠. اللقاني، أحمد حسين (١٩٧٦). أهمية مفهوم الأداء في إعداد المعلم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية ببغداد، العدد الأول.
٢١. السامرائي، مهدي (١٩٨٣). تدريب المعلمين أثناء الخدمة في دول الخليج العربي: دراسة تحليلية مقارنة، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٢٢. المكتب الاقليمي للايسيسكو (المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم) (٢٠٠٢). ورشة إقليمية لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية، الشارقة، مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر، ص ص ٢٥٠ - ٢٥٩.
٢٣. الياس (١٩٨٦). تطوير المؤسسات التربوية مفهومة وأهدافه واساليبها، عمان: المركز الإقليمي لتدريب القيادات التربوية في البلاد العربية.
٢٤. إسماعيل، فائزة (٢٠٠٦). الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.
٢٥. الرويلي، موافق فواز (١٩٩٢). برنامج مقترح لتدريب المدرسين أثناء الخدمة مبني على أساس حاجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس عشر.
٢٦. الحامد، محمد معجب وآخرون (٢٠٠٢). التعلم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، الرياض، مكتبة الرشد.
٢٧. الربيعي، محمود داود: (٢٠٠١). الإشراف والتقويم في التربية الرياضية، دار المناهج للطباعة والنشر، الأردن.
٢٨. باعوين، أحمد (٢٠٠٥). تحديد الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التقنية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ارد، الأردن.
٢٩. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥). التدريب المباشر لقيادة أكثر سمواً (ط٢)، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٣٠. ريتويل، ويليام ج (١٩٩٧). ما وراء التدريب: أحدث استراتيجيات الإرتقاء بالأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ترجمة أحمد، ص ٥٥.
٣١. زكري، عمر، وغنايم، محمد (١٩٩١). التأهيل التربوي للمدرس الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة الملك فيصل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٢٦)، ص ص ٩٧ - ١١١.
٣٢. سعيد، غانم، عيسى، حنان (١٤٠٣هـ) الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة الطبعة الأولى، الرياض، دار العلوم.
٣٣. شاهين، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودارة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة في الفترة من ٣ - ٢٠٠٤/٥٧.
٣٤. طابع، أنيس، خلف، ياسين (١٩٩٩). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن في مجال التأهيل التربوي، مجلة الفكر التربوي العربي، العدد (٤) اتحاد التربويين العرب، الأمانة العامة ببغداد.
٣٥. عبد الجواد، نور الدين محمد (١٩٩٠). معايير تمهين التعليم، مجلة رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد (٣٩).

٣٦. عبد العاطي، حسن محمد (٢٠٠٩). تقدير الحاجات قاطرة التدريب الناجح ، مجلة ثقافة إدارية، العدد ١٥٤ ، c:\Documents and Setting \ Administrator \ ،
٣٧. عبد الفتاح، رأفت (١٤٢٢هـ) . سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار الفكر.
٣٨. عبد الموجود، محمد عزت (١٩٧٧) . تدريب المعلمين اثناء الخدمة " دراسة في المفهوم والوظيفة " ، القاهرة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
٣٩. عثمان، محمد الصائم (١٤٢٢هـ) . تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، بعض التجارب المعاصرة ، مكتبة الخبتي ، الطبعة الاولى .
٤٠. علي، احمد حسين (١٤١٦هـ) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة ، عالم الكتب ، الطبعة الأولى.
٤١. عليما، صالح (٢٠٠٦). الكفايات التعليمية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٤٢. مبارك، عبد الحكيم موسى (١٤١٠هـ) دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية التدريبية بالملكة ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى.
٤٣. مدني، غازي عبيد (٢٠٠٢). تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام ٢٠٢٠ المنعقدة بالرياض خلال الفترة من ١٩ - ٢٣ أكتوبر، الرياض، وزارة التخطيط.
٤٤. محمد، سوزان فاروق (٢٠٠٧) . تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، الجمهورية اليمنية ، المركز الوطني للمعلومات.
٤٥. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥) . بناء برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، عمان ، دار جرير للنشر.
٤٦. موسى، عبد الحكيم (١٤١٨هـ) . التدريب أثناء الخدمة . مكة المكرمة ، بدون ناشر.
٤٧. وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٢٦) . خطة التنمية الثامنة ، الرياض.
٤٨. وزارة المعارف (١٤١٩هـ) . دليل المشرف التربوي ، الرياض ، الادارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب.
49. ALgabbani , faisal, M., (1989) . In – service Training Needs Assessment in Saudi Arabia: Present and Future, Unpublished doctoral dissertation, Florida state University.
50. ParTington and Brown George (1997): Quality assurance. Staff Development and Cultural Change . Journal of Quality Assurance in Education . vol . s,No.4 , pp.208-217.

