



**برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين
بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات
الاعتماد الأكاديمي**

إعداد

**د/ وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر
أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية،
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**

برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي

وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني: Wajasser@imamu.edu.sa

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب للاعتماد المؤسسي والبرامجي وبرامج الدراسات العليا في نسختها المطورة (٢٠٢٢) من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين، ثم استخدمت أسلوب دلفاي (Delphi) من خلال مشاركة (٦٠) خبيراً من المختصين في الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية في جولات متعددة اعتمدت على أداة الاستبانة لتحديد درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ومدى مناسبة البرنامج التدريبي المقترح. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها اتفاق خبراء الدراسة بنسبة عالية على (٥٥) احتياجاً تدريبياً، واتفقهم على مناسبة البرنامج التدريبي المقترح بنسبة عالية جداً، وقدمت الدراسة برنامجاً تدريبياً مقترحاً لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، تضمن مقدمة عن البرنامج، والهدف العام، والأهداف التفصيلية، والمحتوى التدريبي، وأساليب التدريب، والأدوات التدريبية، ومدة البرنامج، وتقييم البرنامج التدريبي، ومتطلبات التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، تطوير الأداء، الموظفون الإداريون، الاعتماد الأكاديمي.



Proposed Training Program for Developing the Performance of Administrative Staff in Saudi Universities in light of the Academic Accreditation Requirements

Waleed bin Abdul Rahman Mohammed Al-Jasser

Education Management Department, Faculty of Education, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (IMSIU), KSA

Email: Wajasser@imamu.edu.sa

Abstract:

The study proposed building a training program to develop the performance of administrative staff in Saudi universities in light of academic accreditation requirements. The study used the descriptive documentary approach to analyze the standards of the Education and Training Evaluation Commission for institutional and program accreditation and graduate programs in its advanced version (2022) in order to determine the training needs of administrative staff. Then the Delphi method was used through the participation of (60) experts from specialists in quality and academic accreditation in Saudi universities in multiple rounds which relied on the questionnaire tool to determine the degree of importance of training needs to develop the performance of administrative staff in Saudi universities in light of the requirements of academic accreditation, and the suitability of the proposed training program. The study reached various results, the most significant was the study's experts' agreement with a high percentage on (56) training needs, and their agreement on the suitability of the proposed training program was at a very high percentage. The study presented a proposed training program to develop the performance of administrative employees in Saudi universities in light of the requirements of academic accreditation, which included an introduction to the program, general objective, detailed objectives, training content, training methods, training tools, program duration, training program evaluation, and implementation requirements.

Keywords: training program, performance development, administrative staff, academic accreditation.

المقدمة:

تزايد الاهتمام العالمي بجودة التعليم العالي بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة، حيث عقدت العديد من المؤتمرات الدولية لمناقشة مستقبل التعليم العالي، ومنها المؤتمر العالمي "التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين" الذي عقدته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) خلال الفترة ٥-٩ أكتوبر ١٩٩٨م في باريس، والذي أكد في إعلانه على أن ضمان الجودة وتقويمها يعد من أبرز التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، وأوصت المادة الحادية عشر على إنشاء هيئات وطنية مستقلة لتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً، وأن تلتزم مؤسسات التعليم العالي بإجراء تقويم ذاتي وخارجي في ضوء تلك المعايير (اليونسكو، ١٩٩٨م). كذلك المؤتمر الدولي "جامعة القرن الحادي والعشرين" المنعقد خلال الفترة ١٧-١٩ مارس ٢٠٠١م، الذي أوصى بإنشاء هيئات ومؤسسات الاعتماد الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (اليونسكو، ٢٠٠١م).

وتواصل الاهتمام على المستوى الإقليمي، حيث أوصى المؤتمر الثامن لوزراء التعليم العالي في الدول العربية "الجودة والنوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية" المنعقد خلال الفترة ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١م في القاهرة، بدعوة الدول العربية إلى وضع معايير للجودة والاعتماد الأكاديمي، وإنشاء هيئات وطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠١م). كما أوصى المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم في الدول العربية "استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم" المنعقد خلال الفترة ١٥-١٨ مايو ٢٠٠٤م في بيروت، بدعوة الدول العربية إلى وضع معايير وطنية تكون مرتكزا لبرامج التقويم وضمان جودة التعليم، وبناء أنظمة وهيكل مؤسسية لتحقيق ذلك (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٤م).

استجابة لتلك التوجهات العالمية أصبح إنشاء هيئات ومؤسسات ضمان الجودة الوطنية حركة عالمية، من خلال تأسيس هيئات للتقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في الكثير من الدول بهدف تحسين فعالية نظام ضمان الجودة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي (salmi,2015,p23). ومن تلك الدول المملكة العربية السعودية حيث أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام ٢٠٠٣م، لتتولى وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وتقديم خدمات الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وقد دمجت الهيئة عام ٢٠١٦م في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وعدل مسماها إلى المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣).

وقد أدى إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي إلى حراك كبير في الجامعات السعودية التي ضاعفت جهودها لتطبيق الجودة وترسيخها في نظمها الإدارية والأكاديمية في إطار سعيها لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وأنشأت عمادة متخصصة للجودة والاعتماد في كل جامعة، ووكالات للجودة في الكليات والعمادات المساندة، وتشكيل لجان وفرق الجودة في الكليات والأقسام العلمية، وواكب هذا الحراك ندوات وبرامج تدريبية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي ولتهيئة منسوبيها للعمل في عمليات الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

تجمع الأدبيات على أهمية مشاركة جميع العاملين في الجامعات في عمليات ضمان الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي التي تتناول لجميع مجالات العمل الجامعي في جوانبه الأكاديمية والإدارية في إطار سعيها لتحقيق رسالتها ووظائفها الأساسية التي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث يشير الحربي (٢٠١١) بأن تحقيق مستويات الأداء الجيد في معايير الاعتماد الأكاديمي يعتمد بالدرجة الأولى على مشاركة جميع منسوبي الجامعة من أعلى مستوياتهم الوظيفية إلى أقلها، وحتى تتحقق الجودة لا بد أن تشمل جميع أبعاد العمل الجامعي، ولذا أكدت توصيات مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بضرورة الاهتمام بتطوير الجامعات بما يضمن الجودة العالمية المنشودة من خلال العمل تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر نحو تحقيق أهداف التحول الوطني ٢٠٢٠، بالإضافة تطوير بيئة عمل مترابطة ومتفاعلة بين جميع منسوبي الجامعة (جامعة القصيم، ٢٠١٧).

وبالرغم من التأكيد على مشاركة جميع العاملين في الجامعات لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، إلا أن الجامعات تولى جل الاهتمام لمشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وفي نفس الوقت لا تعطي القدر ذاته من الاهتمام لمشاركة الموظفين الإداريين الذين يؤدون دورا كبيرا في الجانب الإداري، بالإضافة إلى تقديم خدمات الدعم والمساندة في الجانب الأكاديمي (صبح، ٢٠٢١). وقد يعود ذلك إلى ما أشارت إليه دراسة كعكي والعسكر (٢٠١٧) إلى توسع دور الأكاديميين في الجامعات السعودية وتولهم مهام إدارية كانت سابقا من مهام الجهاز الإداري، مما انعكس سلبا على دور الموظفين الإداريين لغموض الحدود بين مهام الأكاديميين والجهاز الإداري نتيجة تعدد أدوار الأكاديميين وتولهم مهام إدارية أكثر مما سبق. ويرى الباحث أن هذا الأمر لا يقتصر على الجامعات السعودية حيث يشير خوسيه (Jose, 2021) بأن الكثير من الجامعات تتعامل مع عمليات الاعتماد الأكاديمي بأنها ممارسة أكاديمية بحتة، على الرغم من الدور الأساسي للموظفين الإداريين في عمليات الاعتماد الأكاديمي.

وتتعزيز حاجة الجامعات السعودية إلى مشاركة الموظفين الإداريين في عمليات الاعتماد الأكاديمي في ظل صدور قرارات مجلس شؤون الجامعات التصحيحية لمعالجة وضع الجامعات السعودية والحد من توسع أدوار الأكاديميين الإدارية، والتي تضمنت عدم تكليف أي من أعضاء هيئة التدريس بمهام إشرافية أو أعمال إدارية، وتحويل غالبية العمادات المساندة إلى إدارات تنفيذية يتولها شاغلي الوظائف الإدارية في الجامعة (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٢). مما يتطلب من الجامعات السعودية تفعيل دور الموظفين الإداريين وتأهيلهم للمشاركة في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وبخاصة أن الكثير منهم حاصلين على مؤهلات عالية، حيث يبلغ عدد موظفي الجامعات السعودية الإداريين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فأعلى ما يقارب (٣٠,٨٧٤) موظفا وموظفة (وزارة التعليم، ٢٠٢١). ويعد الاهتمام بتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أولويات تطوير الجامعات، ولن تتمكن الجامعات في تحقيق رسالتها ووظائفها دون وجود كوادر إدارية ذات كفاءة وفاعلية عالية قادرة على التكيف مع التغيرات والمستجدات الحديثة. حيث يؤكد جونز (Jones, 2020) على أهمية دعم وتأهيل الموظفين الإداريين لكونهم أحد الركائز الأساسية في الجامعات من خلال عملهم في إدارة الشؤون الإدارية والمالية والتعليمية والطلابية، بالإضافة إلى استمرارية العمل خلال إجازة الصيف؛ مما يساهم في نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها. ولذا يرى هاريس (Harriss, 2016) بأن مشاركة الموظفين الإداريين في عمليات الاعتماد

الأكاديمي أصبحت ضرورة ملحة في ظل الضغوط التي تواجهها الجامعات نتيجة التوجه العالمي نحو ضمان الجودة وتحقيق الاعتماد الأكاديمي.

مشكلة الدراسة:

لم يعد الاعتماد الأكاديمي خيارا لدى الجامعات السعودية بصدد نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ (٢٠١٩/١٠/٣١) الذي ألزام الجامعات بالحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، مع العمل على تحقيق الاعتماد البرامجي من هيئة التقويم والتدريب، أو من إحدى الهيئات الدولية التي تعتمدها الهيئة" (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠١٩، ١٨)، كما ألزمت اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات الصادرة بقرار مجلس شؤون الجامعات رقم (١٤٤٤/٩/٢) في ١٤٤٤/١/٣هـ الجامعات على الحصول على الاعتماد المؤسسي لتقديم برامج الدراسات العليا، وإيقاف القبول في برامج الدراسات العليا التي لم تحصل على الاعتماد البرامجي.

لذا تبرز أهمية تدريب الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية للمشاركة الفاعلة في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، حيث يشير بينا (Pena,2018) بوجود حاجة إلى تدريب الموظفين الإداريين وإكسابهم المهارات اللازمة للمشاركة في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتعزيز اتجاهاتهم نحو آثاره الإيجابية لتطوير الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، وبالرغم من ذلك إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود ضعف في عمليات تدريب الموظفين الإداريين في مجال الاعتماد الأكاديمي، ومنها دراسة البلوي (٢٠١٥) التي أشارت إلى قصور مهارات الموظفين الإداريين في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي نتيجة قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم، وأشارت دراسة الشرجي والمطري (٢٠٢٠) إلى ضعف برامج تدريب الموظفين في مجال الاعتماد الأكاديمي، وأشارت دراسة البداي والمخرج (٢٠٢٢) إلى وجود ضعف في تأهيل الموظفين الإداريين للمشاركة في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وأشارت دراسة أبو النصر وآخرون (٢٠٢٢) إلى وجود ضعف في تدريب الموظفين الإداريين في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد، وتوصلت الجنوبي (٢٠٢٢) إلى ضعف معرفة موظفي الجامعة الإداريين بمعايير الاعتماد المؤسسي، ومدى جاهزية الجامعة لتطبيقها.

إن نجاح عملية التدريب تعتمد على جودة تصميم وبناء البرامج التدريبية لتحقيق أهدافها المنشودة في تأهيل الموظفين الإداريين لإنجاز الأعمال بجودة وكفاءة عالية لتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، لذا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية لبناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، لندرة الدراسات التي تناولت الموظفين الإداريين في مقابل وفرة الدراسات الخاصة بتدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، كدراسة العاصي (٢٠١٧)، ودراسة الشريف (٢٠١٩)، ودراسة صبح (٢٠٢١)، وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات بإجراء دراسات مستقبلية تتناول بناء وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء الموظفين الإداريين في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، كدراسة البلوي (٢٠١٥)، ومحمد والفقيه (٢٠١٥)، ومدخلي (٢٠١٩).

وبناء على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي

أسئلة الدراسة:

- ١- ما الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي؟
- ٢- ما درجة أهمية الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خبراء الدراسة؟
- ١- ما البرنامج التدريبية المقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خبراء الدراسة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي:

- ٢- التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- ٣- تحديد درجة أهمية الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- ٤- بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي الذي يعد من أبرز الاتجاهات العالمية لضمان الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية، وتقديم منتج علمي يساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي يؤمل أن يكون إضافة علمية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مما قد يفتح آفاقاً بحثية في هذا المجال.

وتمثل أهميتها التطبيقية في تقديم برنامج تدريبي مقترح تستفيد منه القيادات الجامعية والجهات المسؤولة عن التدريب في الجامعات السعودية في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ويؤمل أن تفيد الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها لتطوير أدائهم في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، للعمل على تحسين قدراتهم ومهاراتهم في ضوءها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في نسختها المطورة ٢٠٢٢ م للاعتماد المؤسسي والاعتماد البرامجي واعتماد برامج الدراسات العليا.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين والموظفات على سلم الوظائف الإدارية وفقا لنظام الخدمة المدنية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ (٢٠٢٣)

مصطلحات الدراسة:

الموظفون الإداريون: عرفت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٠، ٤) الموظف بأنه " كل من يشغل وظيفة مدنية عامة في الدولة أو يمارس مهامها أيا كان طبيعة عمله أو اسم وظيفته سواء كان عن طريق التعيين أو التعاقد بصفة دائمة أو مؤقتة"، ويقصد بالموظفين الإداريين في هذه الدراسة الأفراد الذكور والإناث الذي تم تعيينهم على مراتب وظيفية رسمية على سلم الوظائف الإدارية الخاضع لأحكام نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

معايير الاعتماد الأكاديمي: يعرفها خليل (٢٠١١: ٢٥٤) بأنها "بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة ومعترف بها بشأن درجة أو هدف يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشودا من الجودة أو التميز"، ويعرفها الباحث بأنها المواصفات التي حددها هيئة تقويم التعليم والتدريب لتوضيح مستوى جودة الأداء الذي يتطلب من الجامعات الوفاء به على المستويين المؤسسي والبرامجي.

الإطار النظري:

أولا: معايير الاعتماد الأكاديمي:

يعد الاعتماد الأكاديمي من أهم الاتجاهات العالمية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير أدائها المؤسسي والارتقاء بمستوى جودة برامجها من خلال تحفيز الجامعات لتطوير أنشطتها في ضوء منظومة معايير تتضمن مستوى متفق عليه من الجودة.

عرف المركز الوطني للتقويم والاعتماد والأكاديمي (٢٠٠٩، ٣٣) الاعتماد الأكاديمي بأنه "شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية يفيان بالمعايير المطلوبة". بينما عرفه مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية الاعتماد بأنه "عملية مراجعة خارجية للجودة لفحص ومراقبة الجامعات والكليات والبرامج التعليمية لضمان الجودة وتحسينها" (CHEA, 2015, 1). ويعرفه مدخلي (٢٠١٩، ٣٠٠) بأنه "تقويم مؤسسة أو برنامج في ضوء معايير محددة وواضحة من قبل جهة أو هيئة مختارة بهدف التحقق من جودة تلك المؤسسة أو البرنامج"، بينما يرى مصطفى (٢٠٢٢، ٢١٦) بأنه "عملية تقويم واعتراف بالمؤسسة التعليمية وبرنامجها الدراسي والشهادة الأكاديمية التي يحصل عليها الأفراد في ضوء معايير محددة معدة من قبل، وذلك من خلال منظمات (هيئات) أكاديمية متخصصة تمتلك سلطة رسمية في حكمها".

ومن خلال ما سبق يتضح وجود اتفاق على أنه عملية تتضمن تقويم المؤسسات التعليمية أو برامجها؛ بغرض التعرف على مدى استيفائها للمعايير التي تضعها الجهات المانحة الاعتماد؛ بهدف تحسين مستوى المؤسسة وجودة البرامج التي تقدمها.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك نوعين من الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، هما:

١- الاعتماد المؤسسي: يقصد به اعتراف هيئة الاعتماد بكفاءة المؤسسة التعليمية؛ بعد تقويم أدائها بصورة شاملة من قبل تلك الهيئة في ضوء معايير تركز على مكونات المؤسسة التعليمية التي تشمل في الغالب رسالة المؤسسة وأهدافها، والهيكل الإداري، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، والبرامج التعليمية، والأنشطة والخدمات الطلابية، والموارد المالية، والمرافق والتجهيزات (الهلاي، ٢٠٠٩م).

٢- الاعتماد البرامجي: يقصد به اعتراف هيئة الاعتماد بالكفاءة الأكاديمية للبرامج التعليمية وجودتها؛ بعد تقويم تلك البرامج من قبل هيئة الاعتماد في ضوء معايير تركز على كل ما يتعلق بالبرامج، مثل أهداف البرامج وتصميمها ومحتوياتها وبنيتها الأساسية، والهيئة التدريسية ومؤهلاتهم وخبراتهم، وعدد الطلاب وأدائهم في الاختبارات وسجلاتهم الأكاديمية، ونسب القبول والتسجيل، وتوافر مصادر التعليم المختلفة كالمكتبة والمختبرات ونحوها، (المليجي والبرازي، ٢٠١٠).

هيئة تقويم التعليم والتدريب:

تعد هيئة التقويم والتعليم والتدريب الجهة المسؤولة عن منح الجامعات السعودية الاعتماد المؤسسي والبرامجي، بصدر المرسوم الملكي ذو الرقم ٩٤ في ٢٠٠٣/٤/١٢ هـ (٢٠٠٣/١١/٨) بدمج عدد من الجهات في هيئة تقويم التعليم والتدريب، ومن تلك الجهات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والتي عدل اسمها إلى المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

وفي وقت سابق تأسست الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بصدر الموافقة السامية الكريمة رقم ٦٠٢٤/ب/٧ بتاريخ ١٤٢٤/٢/٩ هـ (٢٠٠٣/٤/١٢) على قرار مجلس التعليم العالي رقم ١٤٢٤/٢٨/٣ في جلسته الثامنة والعشرين المنعقدة بتاريخ ١٤٢٤/١/١٥ هـ (٢٠٠٣/٣/١٩)، بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، التي حددت مهامها في وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وتقديم خدمات الاعتماد المؤسسي والبرامجي في ضوء المعايير التي اعتمدها الهيئة لمؤسسات التعليم العالي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٢م). وأعلنت عام ٢٠٠٩م عن معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العالي، والتي تكونت من أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات والبرامج، وهي: الرسالة والغايات والأهداف، السلطات والإدارة، إدارة ضمان الجودة وتحسينها، التعليم والتعلم، إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة، مصادر التعلم، المرافق والتجهيزات، التخطيط والإدارة المالية، عمليات التوظيف، البحث العلمي، علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع. وفي عام ٢٠١١م صدرت معايير ضمان الجودة والاعتماد البرامجي، والتي تكونت من نفس المعايير السابقة مع تعديل معيار السلطات والإدارة إلى إدارة البرنامج ليتناسب مع البرامج الأكاديمية.

وبعد تولي هيئة التقويم والتعليم والتدريب الإشراف على المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي صدرت عام ٢٠١٨م نسخة المطورة لمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي على مستوى البكالوريوس، ووضع معايير جديدة للاعتماد البرامجي للدراسات العليا، وتضمنت معايير فرعية ومحكات تعكس مستوى الجودة في كل معيار، وقد قامت الهيئة بتطوير المعايير عام ٢٠٢٢م من خلال تقليل عدد المعايير الرئيسية والفرعية والمحكات، والتي تكونت من الآتي:

أولاً: معايير الاعتماد المؤسسي:

تكونت معايير الاعتماد المؤسسي من ثمانية معايير، شملت خمس وعشرين معياراً فرعياً، تضمنت مائة وثمانية محكا، وذلك وفقاً للآتي:

المعيار الأول: الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي: أن يكون لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة، مرتبطة بالتوجهات الوطنية، وتوجه التخطيط وصنع القرار والعمل في جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية، ويتم متابعتها وتقييم الأداء المؤسسي بناء على مؤشرات أداء رئيسية.

المعيار الثاني: الحوكمة والقيادة والإدارة: يكون لدى المؤسسة نظاماً للحوكمة تضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسات ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح ومطبق، وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف. كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتطوير، ويعمل على تفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر للأداء في إطار من النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة، وفي ظل مناخ تنظيمي داعم للعمل. وتضمن المعيار خمسة معايير فرعية، هي: الهيكل التنظيمي والمجالس واللجان العليا، والقيادة والإدارة، والأنظمة والسياسات والإجراءات، وإدارة ضمان الجودة، والنزاهة والشفافية والأخلاقيات.

المعيار الثالث: التعليم والتعلم: يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، بحيث تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ويجب أن تحدد المؤسسة خصائص للخريجين على مستوى المؤسسة ونواتج للتعليم على مستوى البرامج، تتواءم مع رسالتها ومتطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، ويجب أن يكون لدى المؤسسة نظاماً فعالاً يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة، وأن تتم مراقبة جودة التعليم والتعلم بانتظام، ومن خلال آليات مناسبة، وإجراء عمليات مراجعة دورية لتطويرها. وتضمن المعيار ستة معايير فرعية، هي: تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها، وخصائص الخريجين ونواتج التعلم، وضمان جودة البرامج الأكاديمية وتحسينها، والشراكات التعليمية، وبرامج الدراسات العليا، ومصادر التعلم.

المعيار الثالث: التعليم والتعلم: يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، بحيث تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ويجب أن تحدد المؤسسة خصائص للخريجين على مستوى المؤسسة ونواتج للتعليم على مستوى البرامج، تتواءم مع رسالتها ومتطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، ويجب أن يكون لدى المؤسسة نظاماً فعالاً يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة، وأن تتم مراقبة جودة التعليم والتعلم بانتظام، ومن خلال آليات مناسبة، وإجراء عمليات مراجعة دورية لتطويرها. وتضمن المعيار ستة معايير فرعية، هي: تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها، وخصائص الخريجين ونواتج التعلم، وضمان جودة البرامج الأكاديمية وتحسينها، والشراكات التعليمية، وبرامج الدراسات العليا، ومصادر التعلم.

المعيار الرابع: الطلاب: يجب أن تكون سياسات وأنظمة قبول الطلاب في جميع برامج المؤسسة واضحة وعادلة ومعلنة، مع أهمية توفير نظام إلكتروني فعال لإدارة وتأمين سجلات الطلاب، كما

يجب أن تكون حقوق الطلاب وواجباتهم محددة ومعلنة وملتزم بها، وأن تضع المؤسسة قواعد للسلوك القويم وإجراءات للتأديب والتظلم والاستئناف تتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات فعالة للتوجيه والإرشاد وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الطلاب بشكل متساوي، مع مراعاة ذوي الإعاقة، كما يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسة فعالة للاستفادة من آراء الخريجين، بالإضافة إلى تبنيها برامج لرعاية الطلاب الدوليين والاهتمام بهم إن وجدوا. وقد تضمن المعيار ستة معايير فرعية، هي: قبول الطلاب، وحقوق الطلاب وواجباتهم، والتوجيه والإرشاد، والطلاب الدوليين، والخدمات والأنشطة الطلابية، والخريجون.

المعيار الخامس: هيئة التدريس والموظفون: يجب أن يكون لدى المؤسسة العدد الكافي من هيئة التدريس، والموظفين من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، كما يجب أن يتوفر لهم الدعم اللازم، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير المهني المناسبة لهم، كما يجب على المؤسسة أن تقيم أداءهم دورياً، ويستفاد من نتائج التقييم في التحسين. وقد تضمن المعيار معيارين فرعيين، وهما: التوظيف والاستبقاء، والتطوير المهني والتقويم.

المعيار السادس: الموارد المؤسسية: يجب أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد المالية والبنية التحتية المادية والتقنية الكافية لدعم أنشطتها وعملياتها في جميع مقارها الرئيسية وفروعها، وأن تدار بطريقة فعالة، وتمثل للأنظمة واللوائح، كما يجب أن تتحقق المؤسسة من خلال عمليات التقويم الدوري أن مواردها كافية لضمان جودة برامجها التعليمية ودعم التحسين المستمر، وأن لديها نظاماً فعالاً للسلامة وإدارة المخاطر. وقد تضمن المعيار أربعة معايير فرعية، هي: الموارد المالية والميزانية، وتقنية المعلومات، والمرافق والتجهيزات، والسلامة وإدارة المخاطر.

المعيار السابع: البحث العلمي والابتكار: يجب أن يكون لدى المؤسسة خططاً محددة لأنشطة البحث العلمي والابتكار تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وتوفر المؤسسة الموارد اللازمة لها، وتقدم الدعم المناسب لهيئة التدريس والطلاب وغيرهم من منسوبي المؤسسة للقيام بدورهم في هذه الأنشطة، وتعمل على متابعة أنشطتها وتوثيقها، وإعداد تقارير دورية حولها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين والتطوير. وقد تضمن المعيار معيارين فرعيين، وهما: التخطيط للبحث العلمي وإدارته، ودعم البحث العلمي والابتكار.

المعيار الثامن: الشراكة المجتمعية: يجب أن يكون لدى المؤسسة خطط وأليات محددة للشراكة المجتمعية، تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن تدعم المشاركة الفعالة لهيئة التدريس والطلاب والموظفين فيها. كما يجب أن تقيم علاقات تعاون فعالة مع المجتمع المحلي والدولي والهيئات المهنية وقطاعات العمل المختلفة، وأن تعمل على توثيق أنشطتها ومتابعة فعالية الشراكة المجتمعية وتحسينها وتطويرها.

ثانياً: معايير الاعتماد البرامجي:

تكونت معايير الاعتماد البرامجي لبرامج البكالوريوس من خمسة معايير، شملت خمسة معايير فرعية تضمنت ثمانية وأربعون محكاً، أما برامج الدراسات العليا فقد تكونت من ستة معايير، شملت خمسة معايير فرعية تضمنت ستة وخمسون محكاً، وذلك وفقاً للآتي:

المعيار الأول: إدارة البرنامج وضمان جودته: يجب أن يكون لدى البرنامج قيادة فعّالة تقوم بتطبيق الأنظمة والسياسات واللوائح المؤسسية، وتقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة وتفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر لأدائه في إطار من النزاهة والشفافية والعدالة والمناخ التنظيمي الداعم للعمل. وقد تضمن المعيار معيارين فرعيين، هما: إدارة البرنامج، وضمان جودة البرنامج.

المعيار الثاني: التعليم والتعلم: يجب أن تكون نواتج التعلم في البرنامج محددة بدقة، ومتسقة مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، ومع المعايير الأكاديمية التخصصية، ومتطلبات سوق العمل. ويجب أن يتوافق المنهج الدراسي مع المتطلبات المهنية، وأن تطبق هيئة التدريس استراتيجيات تعليم وتعلم وطرق تقييم متنوعة وفعالة تلائم نواتج التعلم المختلفة، كما يجب أن يتم تقييم مدى تحقق نواتج التعلم من خلال وسائل متنوعة، ويستفاد من النتائج في التحسين المستمر. وقد تضمن المعيار ثلاثة معايير فرعية، هي: نواتج التعلم، والمنهج الدراسي، وجودة التدريس وتقييم الطلاب.

المعيار الثالث: الطلاب: يجب أن تكون معايير وشروط قبول الطلاب في البرنامج واضحة ومعلنة، وأن يتم تطبيقها بعدالة. وأن تكون المعلومات الخاصة بالبرنامج ومتطلبات إكمال الدراسة فيه متوفرة، ويجب أن يتم تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم، كما يجب على البرنامج تقديم خدمات التوجيه والإرشاد الفاعلة والأنشطة غير الصفية والإثرائية لطلابه، وأن يعمل البرنامج على تقييم جودة جميع الخدمات والأنشطة المقدمة لطلابه، وتحسينها ومتابعة الخريجين.

المعيار الرابع: هيئة التدريس: يجب أن يتوفر في البرنامج الأعداد الكافية من هيئة التدريس المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بمسؤولياتهم. كما يجب أن تكون هيئة التدريس على دراية بالتطورات الأكاديمية والمهنية في تخصصاتهم، وتشارك في أنشطة البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتطوير البرنامج والأداء المؤسسي، وأن يتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، ويستفاد من النتائج في التطوير.

المعيار الخامس: مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات: يجب أن تكون مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات كافية لتلبية احتياجات البرنامج ومقرراته الدراسية، وتتاح لجميع المستفيدين بتنظيم مناسب، كما يجب أن يشترك هيئة التدريس والطلاب في تحديدها بناءً على الاحتياجات، ويقيمون فعاليتها.

المعيار السادس: البحوث العلمية والمشاريع (خاص لبرامج الدراسات العليا): يلتزم البرنامج بدوره في تنفيذ الخطة المؤسسية للبحث العلمي، ويتابع نشاطه البحثي ويعمل على تطويره، كما تتوفر له البيئة الأكاديمية واللوجستية الداعمة للبحوث، ويعمل على تطوير المهارات البحثية لمنسوبيه ومتابعة التزامهم بالضوابط الأخلاقية للبحوث العلمية، مع المتابعة والتقييم والتطوير المستمر لجميع أنشطته.

ثانيا: البرامج التدريبية:

مفهوم التدريب:

تعددت تعريفات التدريب عند الباحثين ، فنجد الطعاني (٢٠٠٩، ١٤) يعرفه بأنه "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة ، تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"، وعرفه السكارنة (٢٠١٢، ١٨) بأنه "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرائق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيم بوظائفهم بفاعلية وكفاءة"، بينما عرفه الشرعة (٢٠١٤، ٢٢) بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه". ويعرفه العاصي (٢٠١٧، ١٤٥) بأنه "النشاط الذي يكسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفاءته في مجال عمله".

وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أن مضامينها تتفق على أن نشاط مخطط يهدف إلى تطوير أداء الموظفين من خلال العمل على تنمية معلوماتهم وتعزيز اتجاهاتهم وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية عالية.

أهداف تدريب الموظفين الإداريين بالجامعات:

تتنوع أهداف التدريب إلى أهداف تقليدية تهدف إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة للعمل، وأهداف تنسيقية وحل المشكلات تهدف إلى إيجاد حلول محددة للمشكلات والصعوبات التي تبرز في العمل، وأهداف ابتكارية إبداعية تمثل مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء (الطعاني، ٢٠٠٩).

أما أهداف تدريب الموظفين الإداريين بالجامعة فيشير دليل تدريب موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية إلى أن تدريب موظفي المؤسسات الحكومية يهدف رفع كفاية موظفي الدولة إلى درجة تمكنهم من أداء واجبات العمل على أفضل وجه، ورفع مستوى أدائهم، وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية عن تحسين نظم أساليب العمل فيها، وتهيئة الموظفين لاتباع أساليب جديدة في العمل (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٠٣). كما يهدف تدريب الموظفين الإداريين بالجامعات إلى رفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم بشكل أفضل، ولتحسين قدراتهم على مواجهة المشكلات التي تواجه الجامعات التي يعملون بها، وإكسابهم المهارات المهنية والعملية لأنشطة الجامعات، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية لأهمية دورهم في منظومة العمل الجامعي والمساهمة في تحقيق رسالة الجامعات ووظائفها الأساسية (المليحي و خليل، ٢٠١٩).

أهمية تدريب الموظفين الإداريين بالجامعات:

يعد التدريب أحد استراتيجيات الجامعات لتطوير رأس مالها البشري، مما يؤكد على أهمية تدريب الموظفين الإداريين بالجامعات لكونه متطلب أساسي لتطوير أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم لتمكينهم من القيام بعملهم بجودة عالية، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الجامعة ومستوى

إنجازها، وبالتالي الرفع من قدراتها التنافسية، ولذا يتطلب تدريبهم في ضوء المتغيرات والمستجدات التي تواجهها الجامعات والتي من أبرزها ضمان الجودة وتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي، حيث يؤكد الشرعة (٢٠١٤) بأن أبرز الأسباب الموجبة للتدريب للموظفين وجود أعمال تطويرية أو تغييرات في المؤسسات، أو عند تحديث سياسات وأنظمة وإجراءات العمل، أو عند إدخال خدمات جديدة تتطلب تغيير الأساليب المستخدمة. مما يتطلب العناية والاهتمام بتدريبهم لتزويدهم بالخبرات التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم من أجل القيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، وتعريفهم بالتغيرات في أنشطة الجامعة ومراكزها (الشريف، ٢٠١٩-ب)، وهذا ما أكدته دراسة العاصي (٢٠١٧) إلى أشارت إلى أن الجامعات العالمية المتميزة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة تستهدف في برامجها التدريبية جميع العاملين في الجامعة، وكثير من تلك البرامج تجمع بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين: انطلاقاً من التكامل بين أدوارهم في السعي إلى تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى والأساسية التي يتم في ضوءها بناء البرامج التدريبية وتحديد أهدافها ومحتواها وأساليب تنفيذها وتقويمها، وتعرف بأنها "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء" (Aswathappa,2008,205). ويرى علاقي (٢٠١٤، ٨٨) بأنها "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على أكمل وجه". ولذا يتضح أن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير مستوى أدائهم لمواكبة التغيرات التنظيمية والتطويرية في أنشطة الجامعة التي تسعى إلى ضمان الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

اتفق كل من تريسبي (٢٠٠٤) والطعاني (٢٠٠٩) والسكارنة (٢٠١٢) وياغي (٢٠١٩) على أن أبرز أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، تتمثل في الآتي:

١- تحليل التنظيم (المنظمة): يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة التعليمية، مثل التغيرات في الأهداف والسياسات ومعايير الأداء، أو التغيرات في أساليب العمل والعمليات، أو دخول مجالات جديدة، وذلك بهدف تحديد المعارف والمهارات والقدرات لتلبية متطلبات تلك التغيرات لزيادة كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، مع مراعاة التغيرات الخارجية التي تؤثر على أنشطة المؤسسة والعمل على رصد المتطلبات التي ينبغي الوفاء بها.

٢- تحليل الوظيفة (العمليات): يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، معايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغليها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأدية مهام الوظيفة على الوجه الأكمل.

٣- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة): يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات وظيفته، وذلك بهدف تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تلزمه لتطوير أدائه وتحسينه، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المستقبلية المتوقع أن يشغلها الفرد.

وتتنوع مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أسلوب تحديدها، ومنها الموظف، والرئيس المباشر، ومسؤول التدريب في المؤسسة، والإدارة العليا، والخبير المختص والمستشار الخارجي، ومراكز التدريب المتخصصة (السكرانة، ٢٠١٢)، ومن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية إجراء الدراسات والبحوث التي تتناول مستقبل التعليم العالي في ظل نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتنبؤ بالتغيرات في مهام العاملين بالجامعات، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك، والعمل على تحليل معدلات الأداء المطلوبة على المستوى الفردي والمؤسسي لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، وإجراء مسح للبحوث والدراسات التي تناولت المعوقات التي تواجه الجامعات ومنسوبيها وترجمتها إلى احتياجات تدريبية (زرقان، ٢٠١٣)

ونظرا لكون تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي أحد الاستراتيجيات الرئيسة التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، مما يتطلب تدريب جميع العاملين في الجامعات السعودية، حيث يشير ويلز (wills,2005) إنه لا يمكن تحقيق الجودة بدون استثمار هائل في التدريب، ولن تتحقق إلا من خلال تبني كل فرد في المؤسسة مسؤوليته على المستوى الفردي والمؤسسي في ضوء متطلباتها. ولذا يعد تأهيل الموظفين الإداريين بالجامعات للمشاركة في تحقيق متطلبات تلك المعايير التي تشمل جميع مجالات الأداء في وحدات الجامعة الإدارية والأكاديمية بمختلف مستوياتها التنظيمية، مما يجعل ذلك أحد التحديات التي تكون مصدرا لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين، وهذا التحديد بدوره يمثل أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية (عبدالفتاح، ٢٠١٣).

بناء البرنامج التدريبي:

تعد عملية بناء البرنامج التدريبي عملية تصميم لمكونات البرنامج في ضوء الهدف من التدريب، وذلك وفق العديد من الخطوات كما أشار إليها مرزا (٢٠٠٧) وياغي (٢٠١٩) على النحو التالي:

- تحديد اسم البرنامج التدريبي.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- تحديد الأساليب التدريبية للبرنامج التدريبي.
- اختيار المتدربين للبرنامج التدريبي.
- اختيار المدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تحديد المدة الزمنية للبرنامج التدريبي.
- تحديد مكان البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقويم البرنامج التدريبي.

واقع البرامج التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية:

تعدد الجهات داخل الجامعات السعودية التي تقدم برامج ودورات تدريبية مثل عمادات وإدارات الموارد البشرية، وعمادات ومراكز التطوير الجامعي، ومراكز تطوير المهارات، وعمادات التطوير والجودة، وإدارات التطوير الإداري، بالإضافة إلى جهود الكليات في هذا المجال، مما أدى إلى ضعف في تدريب الموظفين الإداريين بالجامعات، حيث تشير دراسة السديري (٢٠١٢) إلى أن تعدد الجهات التدريبية داخل الجامعة، وضعف التنسيق بينها، إضافة إلى المنافسة غير البناءة، كان له دور في قلة الأقبال على تلك البرامج، وبخاصة أنها تركز الجانب النظري أكثر من التطبيقي، وعدم احتساب حضور الدورات ضمن نقاط الترقية، وهذا ما أكدته دراسة العاصي (٢٠١٧) بأن الموظفين الإداريين يعانون من صعوبات تكرر وتداخل الجهات التي تقدم البرامج والدورات التدريبية للإداريين بالجامعات، بحيث تتكرر بعض البرامج من عدة جهات داخل الجامعات نتيجة ضعف التواصل بين تلك الجهات.

ومن خلال استعراض الباحث لبعض مواقع الجامعات السعودية تبين أن معظم الجهود في البرامج التدريبية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي تستهدف أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، مع غياب واضح للموظفين الإداريين والتي اقتصرتها البرامج التدريبية التي تستهدفهم على بعض المهام والأعمال المكتبية، وتطبيقات الحاسب الآلي، وهذا ما أكدته دراسة المليجي والخليل (٢٠١٩) التي أشارت إلى غياب الشمولية في البرامج التدريبية واقتصارها على جوانب محددة في المهارات الإدارية مثل السكرتارية وتحرير الخطابات، وعدد قليل من البرامج التقنية مثل استخدام برامج تحرير النصوص وتصميم العروض التقديمية، وقد أرجعت دراسة العمر وآخرون (٢٠٢٠) ذلك إلى عدم وضوح الهدف الأساسي لتدريب الموظفين الإداريين، مما جعل البرامج والدورات التدريبية تتسم بالتقليدية والنمطية.

لذا يحرص الموظفون الإداريون بالجامعات على الالتحاق بالدورات التدريبية التي ينظمها معهد الإدارة العامة للموظفين التابعين لنظام الخدمة المدنية لأغراض الترقية، لكونها تحسب له كنقاط تساعد في الحصول على ترقية من مرتبة إلى مرتبة وظيفية أخرى، وغالبا ما تكون تلك الدورات في الجوانب الإدارية التي تتناسب مع جميع القطاعات والمؤسسات الحكومية، والتي قد لا تلبي احتياجات العمل الجامعي، وبخاصة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يعزز إجراء الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، ولكن لم يجد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة تتناول تدريب موظفي الجامعات الإداريين في هذا المجال، ومن الدراسات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الدراسة

أجرى كعكي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى اقتراح تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على الإعداد المهني للإداريات ومستوى أدائهم ومقترحاتهم لتطوير هذا الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (١٤٦) موظفة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب أحد العوامل المساعدة لتطبيق الجودة الإدارية، وتقديم تصور مقترح

لتطبيق الجودة الإدارية من خلال اعتماد برامج تدريبية تعتمد على إكساب المعرفة والمهارات الإدارية اللازمة والتأثير الإيجابي في السلوك والاتجاهات.

وهدفت دراسة ديهولم (Denholm,2012) إلى تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات الاعتماد بمؤسسة (FSGV) الخيرية في فانكوفر بكندا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، من خلال إجراء المقابلات مع (١٣) موظفاً، والاستبانة التي طبقها على عينة تكونت من (٢٨) مديراً وموظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في تعريف الموظفين بمعايير الاعتماد، وأن القيادات العليا تركز في الأسابيع الأخيرة قبل زيارة فريق المراجعة الخارجية على توفير متطلبات الاعتماد مما يسبب ارتباك بين الموظفين الإداريين، ووجود حاجة إلى التعريف الموظفين بالاعتماد وقيمتها للجامعة وبرامجها لجعلهم أكثر تفاعل ومشاركة في عملياتها، وإيجاد ثقافة تشاركية توفر فرصاً للتعاون والمشاركة في صنع القرار.

بينما هدفت دراسة الفقير (٢٠١٦) إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (٨٣٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجوف وتبوك والحدود الشمالية وحائل، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، وتقديم تدريبي مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة

أما دراسة العاصبي (٢٠١٧) فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل النظم لتحليل واقع منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، والمقابلة كأداة للدراسة مع خلال المقابلة الفردية والجماعية مع (٢٥٥) فرداً شملت رؤساء الأقسام العلمية والمسؤولين عن التدريب والمدربين والموظفين الإداريين الذي التحقوا بالبرامج التدريبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه منظومة الإداريين كعدد جهات التدريب والأزدواجية في البرامج التدريبية، وضعف تصميم البرامج التدريبية، وقلة الدافعية لحضور البرامج التدريبية، وتقديم تصور لتطوير منظومة تدريب الإداريين في الجامعة في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة.

وأجرى العتيبي والقحطاني (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح في ضوء المعيار الرابع (التعليم والتعلم) من معايير الاعتماد الأكاديمي في تنمية وعي الأستاذ الجامعي بدوره في تحقيق معيار التعليم والتعلم للاعتماد الأكاديمي، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي نظام المجموعة الواحدة، والذي يعتمد على القياس القبلي والبعدي، من خلال تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على عينة تكونت من (٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التطبيقين القبلي والبعدي، لصالح التطبيق البعدي في جميع أبعاد معيار التعليم والتعلم.

أما دراسة صوايا (Sawaya,2018) فقد هدفت إلى التعرف على تعزيز استدامة مشاركة الموظفين الإدارية في عمليات الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، من خلال إجراء المقابلة مع (٤٥) فرداً شملت قيادات الجامعة وأعضاء هيئة

التدريس والموظفين الإداريين في إحدى الجامعات الخاصة بمملكة البحرين، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التدريب المتكامل لموظفي الجامعة الإداريين لإكسابهم المعرفة والمهارات لعمليات الاعتماد الأكاديمي، مع ضرورة إشراكهم للتغلب على التحديات التي يفرضها الاعتماد ولتعزيز البيئة التشاركية التي تقلل من مقاومة التغيير.

وهدفت دراسة خوسيه (Jose,2021) إلى التعرف على دور الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في عمليات الاعتماد الأكاديمي، وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلات الجماعية مع موظفي كلية الآداب والعلوم في الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الموظفين الإداريين أمر حاسم في الحصول على الاعتماد الأكاديمي لكونهم يشاركون في إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية، وإدارة عمليات القبول والتسجيل، وإدارة الخدمات الطلابية، وكل تلك الأمور من متطلبات تحقيق معايير الاعتماد التي يركز عليها فريق المراجعة الخارجية، كما أن لهم دور داعم في جميع معايير الاعتماد من خلال توفير البيانات والإحصائيات اللازمة كنسب أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب والقبول ونحوها.

بينما هدفت دراسة الدسوقي (٢٠٢١) إلى تقديم مقترحات لتطوير تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (١٢١٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود خطة واضحة ومحددة للتدريب على مستوى الجامعة، وضعف ارتباط البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، واقترحت الدراسة اعتماد جهة واحدة تتولى عمليات التدريب في الجامعة، ووضع خطة للتدريب على مستوى الجامعة ووضع مؤشرات لجودة تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أما دراسة أبو النصر وآخرون (٢٠٢٢) فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (٤٠٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد كان بدرجة متوسطة، وقدمت تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد.

التعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناول تدريب الموظفين الإداريين في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات في تناول موضوع الاعتماد الأكاديمي بشكل عام، بينما تختلف الدراسة الحالية بأنها تناول تدريب الموظفين الإداريين في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، في حين إن بعض الدراسات تناولت واقع مشاركة الموظفين في عمليات الاعتماد الأكاديمي، كدراسة دينهولم (Denholm,2012) وصوايا (Sawaya,2018) وخوسيه (Jose,2021)، وبعضها تناول تدريب أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، كدراسة الفقير (٢٠١٦) والعتيبي والقحطاني (٢٠١٧) والدسوقي (٢٠٢١)، بينما تناولت دراسة أبو النصر وآخرون (٢٠٢٢) تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعة في ضوء الاعتماد الأكاديمي، وتناولت دراسة كعكي (٢٠٠٧) اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في

الجامعة، أما دراسة العاصي (٢٠١٧) تناولت تطوير منظومة تدريب الإداريين في الجامعة بشكل عام.

- تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوثائقي وأسلوب دلفاي، في حين إن بعض الدراسات السابقة استخدمت المنهج النوعي كدراسة دينهولم (Denholm,2012) وصوايا (Sawaya,2018)، أما دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٧) استخدمت المنهج التجريبي، بينما استخدمت بقية الدراسات المنهج الوصفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، في حين إن بعض الدراسات السابقة استخدمت المقابلة كدراسة دينهولم (Denholm,2012) والعاصي (٢٠١٧) وخوسيه (Jose,2021)، وصوايا (Sawaya,2018) التي أضافت أداة الملاحظة الميدانية.
- الإفادة من الدراسات السابقة في بلورة تصور واضح عن الموضوع، وكذلك في صياغة مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة، وفي بناء البرنامج التدريبي المقترح.
- تنفرد الدراسة الحالية بأنها تقدم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال تحليل محتوى وثائق معايير الاعتماد المؤسسي ومعايير الاعتماد البرامجي ومعايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا في نسختها المطورة لعام ٢٠٢٢ م الصادرة من هيئة التقويم والتدريب.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي للإجابة على السؤال الأول، والذي يعرفه العساف (٢٠٠٦) بأنه الجمع المتأني للوثائق المتوافرة ذات العلاقة بموضوع مشكلة الدراسة، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بالمشكلة من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهجية استشرافية مستخدمة أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي (Delphi Method) للإجابة على بقية أسئلة الدراسة؛ من أجل التوصل إلى رؤية مشتركة لخبراء الدراسة حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية وبناء البرنامج التدريبي المقترح، ويعرفه مطر (١٩٩٥) أسلوب دلفاي بأنه منهجية علمية لاستطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين حول مجال أو موضوع معين في أكثر من جولة للوصول إلى صيغة نهائية متفق عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية ومتطلبات تطبيق أسلوب دلفاي، تم الاعتماد على عينة قصدية من الخبراء والمختصين في الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية، وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (٦٠) خبيرا ومتخصصا.

أداة الدراسة وإجراءاتها:

بناء على المنهجية المعتمدة في تصميم أسلوب دلفاي اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة: للإجابة عن سؤالي الدراسة (الثاني والثالث)، وذلك وفقاً للآتي:

الجولة الأولى:

تم بناء الاستبانة في ضوء إجابة السؤال الأول، والإفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت من قائمة أولية بالاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية بلغت (٦٠) احتياجاً تدريبياً، وتم التوضيح لخبراء الدراسة بأنه تم بناء القائمة من خلال تحليل معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وطلب منهم إبداء رأيهم حيال درجة أهمية كل احتياج تدريبي وفق مقياس ثلاثي (عالية، متوسطة، منخفضة) مع إضافة احتياجات جديدة، وتعديل أو حذف ما يرونه مناسباً، ومدى مناسبة تصنيف تلك الاحتياجات على المجالات الرئيسية، وقد بلغ نسبة عدد المشاركين في الجولة الأولى (٣٠) خبيراً، وبعد جمع الاستجابات لهذا الجولة وتحليلها إحصائياً، تم تحديد الاحتياجات التدريبية التي اتفق الخبراء على حصولها على متوسط وزن نسبي قيمته (٨٥٪) فأعلى والتي بلغت (٥٥) احتياجاً تدريبياً، وتم استبعاد (٥) احتياجات تدريبية بناء على رأي بعض خبراء الدراسة بأنها مكررة ضمناً مع احتياجات أخرى.

الجولة الثانية:

تم بناء الاستبانة من محورين، تناول المحور الأول عرض ما توصلت نتائج الجولة الأولى وطلب من خبراء الدراسة إبداء رأيهم حيال نتائج الجولة وفق مقياس ثنائي (موافق، غير موافق)، بينما تضمن المحور الثاني البرنامج التدريبي المقترح في ضوء الاحتياجات التدريبية التي حصلت في الجولة الأولى على نسبة اتفاق عالية، وطلب منهم إبداء رأيهم حيال مكونات البرنامج التدريبي وفق مقياس ثنائي (موافق، غير موافق) وتعديل ما يرونه مناسباً، وقد بلغ نسبة عدد المشاركين في الجولة الثانية (٣٠) خبيراً، وبعد جمع الاستجابات لهذا الجولة وتحليلها إحصائياً تم اعتماد النتائج التي التوصل إليها، حيث حصلت جميع الاحتياجات التدريبية على متوسط وزن نسبي قيمته (٨٥٪) فأعلى، وحصلت جميع مكونات البرنامج التدريبي على نسبة اتفاق أعلى من (٨٥%)، مما يدل على أن الاحتياجات التدريبية ومكونات البرنامج التدريبي المقترح قد وصلت لدرجة اتفاق بين خبراء الدراسة.

الجولة الثالثة:

ونظراً للوصول إلى درجة اتفاق عالية خلال الجولتين الأولى والثانية، فقد تم الاكتفاء بنتائج الجولة الثانية؛ نظراً للوصول إلى درجة اتفاق في جميع الاحتياجات التدريبية ومكونات البرنامج التدريبي المقترح بحيث لا تحتاج إلى إعادة عرضها مرة أخرى.

صدق أداة الدراسة:

تجمع أدبيات مناهج البحث على أن استخدام أسلوب دلفاي يحل محل صدق المحكمين، حيث توفر الجولات المتعددة قدراً كبيراً من الصدق مما يجعلها بمثابة تحكيم.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لاستجابات خبراء الدراسة في الجولات، وتم حساب متوسط نسبة اتفاق المشاركين وفقا للآتي: (النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي = قيمة الوزن النسبي للعبارة ÷ الوزن النسبي كاملا × ١٠٠). واعتمد الدراسة المحك المعياري لدرجة الاتفاق المقبولة لخبراء الدراسة الحصول على متوسط وزن نسبي قيمته (٨٥٪) فأعلى.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل محتوى وثائق معايير الاعتماد المؤسسي ومعايير الاعتماد البرامجي ومعايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا في نسختها المطورة لعام ٢٠٢٢ م الصادرة من هيئة التقويم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل جميع المعايير الرئيسية والفرعية والمحكات من أجل تحديد الأنشطة والمهام المرتبطة بالموظفين بشكل مباشر، أو الأنشطة التي يشاركون فيها بشكل غير مباشر من خلال تقديم خدمات الدعم والمساندة لها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١)

الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في كل معيار من معايير الاعتماد الأكاديمي

النوع	المعيار	محكات المعايير	الاحتياجات التدريبية
معايير الاعتماد المؤسسي	المعيار الأول: الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي	٣	٤
	المعيار الثاني: الحوكمة والقيادة والإدارة	٢٠	١٠
	المعيار الثالث: التعليم والتعلم	٢١	٥
	المعيار الرابع: الطلاب	٢٢	٢١
	المعيار الخامس: هيئة التدريس والموظفون	٩	٤
	المعيار السادس: الموارد المؤسسية	١٩	٨
	المعيار السابع: البحث العلمي والابتكار	١١	٣
	المعيار الثامن: الشراكة المجتمعية	٣	٢
	المجموع	١٠٨	٥٧
معايير الاعتماد	المعيار الأول: إدارة البرنامج وضمان جودته	١٢	٩

النوع	المعيار	محكات المعايير	الاحتياجات التدريبية
البرامجي	المعيار الثاني: التعليم والتعلم	١٨	١
	المعيار الثالث: الطلاب	٧	٨
	المعيار الرابع: هيئة التدريس	٦	٠
	المعيار الخامس: مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات	٥	٤
	المجموع	٤٨	٢٢
معايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا	المعيار الأول: إدارة البرنامج وضمان جودته	١٢	٩
	المعيار الثاني: التعليم والتعلم	١٦	١
	المعيار الثالث: الطلاب	٦	٨
	المعيار الرابع: هيئة التدريس	٦	٠
	المعيار الخامس: مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات	٥	٤
	المعيار السادس: البحوث العلمية والمشاريع	١١	٠
	المجموع	٥٦	٢٢
المجموع العام	١٩	٢١٢	١٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية بلغ (١٠١) احتياجاً تدريبياً، منها (٥٧) ترتبط بمتطلبات تحقيق معايير الاعتماد المؤسسي، و(٢٢) ترتبط بمتطلبات تحقيق معايير الاعتماد البرامجي ومعايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا، وقد شملت الاحتياجات التدريبية جميع معايير الاعتماد المؤسسي، بينما لم يوجد احتياجات تدريبية تخص الموظفين الإداريين في المعيار الرابع (التدريس) من معايير الاعتماد البرامجي ومعايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى المعيار السادس (البحوث العلمية والمشاريع) من معايير الاعتماد لبرامج الدراسات العليا، ويعود ذلك لكونهما ترتبط بشكل مباشر بأعضاء هيئة التدريس.

وللإجابة على بقية أسئلة الدراسة تم دمج الاحتياجات التدريبية المتشابهة والمتكررة نتيجة تكرار بعضها في المعايير والمحكات على المستوى المؤسسي والبرامجي وبرامج الدراسات العليا، وأصبح عدد الاحتياجات التدريبية في صورتها الأولية (٦٠) احتياجاً تدريبياً، تم تصنيفها إلى ثمانية مجالات رئيسية على النحو التالي:

- ١- الجودة والاعتماد الأكاديمي: (٦) احتياجات تدريبية.
- ٢- مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها: (٩) احتياجات تدريبية.
- ٣- مهارات التوثيق وإعداد الأدلة: (٨) احتياجات تدريبية.
- ٤- مهارات القياس والتقويم: (٨) احتياجات تدريبية.
- ٥- جودة الخدمات والأنشطة الطلابية: (١١) احتياجات تدريبية.

- ٦- خدمات الدعم الأكاديمي: (٦) احتياجات تدريبية.
٧- جودة المرافق والتجهيزات: (٦) احتياجات تدريبية.
٨- المهارات الإدارية: (٦) احتياجات تدريبية.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة أهمية الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خبراء الدراسة؟

للإجابة على السؤال تم حساب متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة في الجولتين حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢)

متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الجولتين	
		الأولى	الثانية
المجال الأول: الجودة والاعتماد الأكاديمي			
١	مفهوم الاعتماد الأكاديمي وأهميته	٪٩٥,٦	٪٩٨,٣
٢	معايير ومحكات الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي والبرامجي)	٪٩٢,٢	٪١٠٠
٣	أدوار الموظف الإداري في عمليات ضمان الجودة	٪٩٨,٩	٪١٠٠
٤	الإلمام بالسياسات والأنظمة الأساسية في الجامعة	٪٩٢,٢	٪١٠٠
٥	الإلمام بالهيكل التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية للجامعة	٪٩١,١	٪١٠٠
٦	آليات ضمان جودة إدارة الموارد البشرية والمالية	٪٩٤,٤	٪٩٨,٣
المجال الثاني: مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها			
٧	المشاركة في صياغة رسالة وأهداف الوحدات (الإدارية/الأكاديمية) في ضوء التوجهات الاستراتيجية	٪٩٠	٪٩٥
٨	المشاركة في بناء مؤشرات الأداء الرئيسية	٪٨٧,٨	٪٩٣,٣
٩	بناء الخطط التشغيلية للوحدات (الإدارية/الأكاديمية)	٪٩٢,٢	٪٩٨,٣
١٠	بناء الخطط التنفيذية البرامج والأنشطة (التوجيه والإرشاد، الأنشطة الطلابية، الشراكة المجتمعية .. إلخ)	٪٩٣,٣	٪٩٨,٣
١١	بناء خطط تشغيلية لإدارة المخاطر في ضوء خطة الجامعة لإدارة المخاطر	٪٨٥,٦	٪٩٥
١٢	متابعة تنفيذ الخطط وفق آليات محددة	٪٩٤,٤	٪٩٨,٣

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الجولتين		متوسط الاتفاق
		الأولى	الثانية	
١٣	إعداد تقارير المتابعة الدورية لمستوى إنجاز الخطط التشغيلية والتنفيذية.	٪٩٠,٠	٪٩٨,٣	٪٩٤,٢
١٤	دراسة وتحليل التقارير الدورية والتوصية بالإجراءات اللازمة في ضوء نتائج تقارير المتابعة الدورية	٪٨٥,٦	٪٩٦,٧	٪٩١,١
المجال الثالث: مهارات التوثيق وإعداد الأدلة				
١٥	جمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها وتوثيقها	٪٩٧,٨	٪١٠٠	٪٩٨,٩
١٦	إعداد البيانات والإحصائيات اللازمة لعمليات التخطيط وإعداد التقارير وضمان الجودة (الطلاب، البرامج، الأنشطة الطلابية، الإنتاج البحثي، الشراكة المجتمعية، .. إلخ)	٪٩٦,٧	٪١٠٠	٪٩٨,٣
١٧	إنشاء قواعد البيانات وتحديثها بانتظام	٪٩٣,٣	٪١٠٠	٪٩٦,٧
١٨	إدارة وتنظيم وتوثيق السجلات والملفات الطلابية وآليات توظيفها لتوفير البيانات اللازمة لعمليات ضمان الجودة.	٪٩٧,٨	٪٩٨,٣	٪٩٨,١
١٩	إعداد الأدلة التعريفية للراغبين في الالتحاق بالجامعة عن برامج الجامعة وخططها ومجالات التوظيف	٪٩٣,٣	٪٩٨,٣	٪٩٥,٨
٢٠	إعداد الأدلة التعريفية عن الوحدات (الإدارية/الأكاديمية) وبرامجها	٪٨٦,٧	٪٩٨,٣	٪٩٢,٥
٢١	المشاركة في بناء اللوائح والأدلة التنظيمية	٪٨٥,٦	٩٦,٧	٪٩١,١
المجال الرابع: مهارات القياس والتقييم				
٢٢	المشاركة في تقييم الأداء المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي.	٪٩١,١	٪٩٦,٧	٪٩٣,٩
٢٣	قياس مؤشرات الأداء الإداري والأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامجي	٪٨٦,٧	٪٩٥	٪٩٠,٨
٢٤	بناء وتطبيق مقاييس وأدوات تقييم الأداء (استطلاعات الرأي، مقاييس التقدير، جداول البيانات والإحصاءات... إلخ)	٪٩٣,٣	٪٩٦,٧	٪٩٥
٢٥	مهاره تحليل بيانات تقييم الأداء	٪٩٠,٠	٪٩٨,٣	٪٩٤,٢
٢٦	إعداد تقارير تقييم الأداء الدورية	٪٩٠	٪١٠٠	٪٩٥
٢٧	المشاركة في بناء خطط التحسين لإغلاق دائرة الجودة في ضوء نتائج تقييم الأداء	٪٨٥,٦	٪٩٦,٧	٪٩١,١
٢٨	متابعة تنفيذ خطط التحسين لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي	٪٨٦,٧	٪٩٨,٣	٪٩٢,٥



م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الجولتين		متوسط الاتفاق
		الأولى	الثانية	
المجال الخامس: جودة الخدمات والأنشطة الطلابية				
٢٩	إدارة عمليات القبول والتسجيل	٪٩٥,٦	٪٩٨,٣	٪٩٦,٩
٣٠	إدارة الخدمات الإلكترونية للقبول والتسجيل، وتقديم خدمات الدعم والمساندة اللازمة للطلاب	٪٩٧,٨	٪١٠٠	٪٩٨,٩
٣١	تطبيق آليات ضمان جودة الخدمات الطلابية	٪٩١,١	٪١٠٠	٪٩٥,٦
٣٢	تقديم الدعم لتنفيذ لخدمات وبرامج الإرشاد الأكاديمي والنفسي والتوجيه المهني والاجتماعي للطلاب	٪٨٥,٦	٪٩٦,٧	٪٩١,١
٣٣	تعريف الطلاب باللوائح المنظمة لحقوقهم وواجباتهم.	٪٩٧,٨	٪١٠٠	٪٩٨,٩
٣٤	تقديم الدعم لتنفيذ برامج رعاية الطلاب الموهوبين والمبدعين والمتفوقين والمتعثرين	٪٨٥,٦	٪١٠٠	٪٩٢,٨
٣٥	تقديم الخدمات المناسبة لذوي الإعاقة	٪٩٧,٨	٪١٠٠	٪٩٨,٩
٣٦	تقديم الدعم لتنفيذ البرامج والخدمات المتعلقة بالطلاب الدوليين	٪٩٠	٪١٠٠	٪٩٥
٣٧	المشاركة في تنظيم وتنفيذ الأنشطة الطلابية وتحفيز الطلاب للمشاركة فيها	٪٩٢,٢	٪١٠٠	٪٩٦,١
٣٨	المشاركة في تنفيذ الأنشطة الطلابية الداعمة للإبداع والابتكار وريادة الأعمال	٪٨٦,٧	٪٩٥	٪٩٠,٨
٣٩	تنفيذ آليات التعامل مع الشكاوى الطلابية	٪٩٣,٣	٪١٠٠	٪٩٦,٧
المجال السادس: خدمات الدعم الأكاديمي				
٤٠	المشاركة في تقديم الدعم لضمان جودة التعليم والتعلم.	٪٨٦,٧	٪٩٥,٠	٪٩٠,٨
٤١	تطبيق آليات ضمان جودة التعلم الإلكتروني وفق المعايير المعتمدة	٪٨٥,٦	٪٩٨,٣	٪٩١,٩
٤٢	تقديم خدمات الدعم اللازمة لتنفيذ المقررات التي تقدم بأسلوب التعلم الإلكتروني	٪٨٦,٧	٪١٠٠	٪٩٣,٣
٤٣	إدارة مصادر التعلم ومتابعتها لضمان تناسبها مع احتياجات البرامج والطلاب	٪٩١,١	٪١٠٠	٪٩٥,٦
المجال السابع: جودة المرافق والتجهيزات				
٤٤	آليات التخطيط للمرافق و التجهيزات وفقا للاحتياجات والمتطلبات الأكاديمية والإدارية	٪٨٦,٧	٪٩٦,٧	٪٩١,٧

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الجولتين	
		الأولى	الثانية
٤٥	متابعة تنفيذ آليات الصيانة الدورية للمرافق والتجهيزات.	٪٩٤,٤	٪١٠٠
٤٦	آليات متابعة رضا المستفيدين عن جودة المرافق والتجهيزات	٪٩٧,٨	٪٩٦,٧
٤٧	تطبيق آليات ضمان جودة المرافق والتجهيزات وفقا لمتطلبات العملية التعليمية والإدارية	٪٩٢,٢	٪٩٦,٧
٤٨	تنفيذ آليات تحقيق متطلبات الصحة والنظافة والاشتراطات البيئية في المرافق والتجهيزات	٪٩٣,٣	٪٩٣,٣
٤٩	تطبيق إجراءات ضمان السلامة المهنية للمنشآت	٪٩٠	٪١٠٠
المجال الثامن: المهارات الإدارية			
٥٠	مهارات صنع القرار	٪٩٧,٨	٪١٠٠
٥١	مهارات الحوار والتواصل الفعال	٪٩٨,٩	٪١٠٠
٥٢	توظيف الأنظمة الإلكترونية في دعم العملية الإدارية	٪٩٦,٧	٪١٠٠
٥٣	مهارة إدارة المشاريع وقيادة فرق العمل	٪٩٠	٪٩٦,٧
٥٤	مهارة إثارة الدافعية والتحفيز الذاتي للأداء المتميز والإبداع	٪٩٢,٢	٪٩٨,٣
٥٥	تنفيذ آليات ضمان العدالة والمساواة والنزاهة في العمل الإداري	٪٨٨,٩	٪٩٦,٧
متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة على درجة أهمية الاحتياجات التدريبية		٪٩٤,٩	

يتضح من الجدول السابق وجود اتفاق بنسبة عالية على درجة أهمية الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجولتين، حيث بلغ نسبة متوسط اتفاق خبراء الدراسة (٩٤,٩%)، وقد تراوح نسبة متوسطات الاتفاق بين (١٠٠%) و (٩٠,٣%)، مما يدل على أنها وصلت إلى درجة اتفاق عالية بين خبراء الدراسة، يمكن الاعتماد عليها في إجابة السؤال الثالث.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صوايا (Sawaya,2018) التي توصلت إلى أهمية التدريب المتكامل لموظفي الجامعة الإداريين لإكسابهم المعرفة والمهارات لعمليات الاعتماد الأكاديمي، كما تتفق مع دراسة خوسيه (Jose,2021) التي توصلت إلى أهمية تدريب الموظفين لدورهم الداعم في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية، وعمليات القبول والتسجيل، والخدمات الطلابية، والمساندة في الجوانب الأكاديمية.

إجابة السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم بناء البرنامج التدريبي المقترح في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى مراجعة الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة التي تناولت بناء وتصميم

البرامج التدريبية، وقد تم عرض البرنامج في صورته الأولية على خبراء الدراسة في الجولة الثانية وطلب منهم إبداء رأيهم حيال مناسبة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣)

نسبة اتفاق خبراء الدراسة حيال مكونات البرنامج التدريبي المقترح

مكونات البرنامج	نسبة موافقة خبراء الدراسة على البرنامج
منطلقات البرنامج التدريبي	٩٨,٣%
أهداف البرنامج التدريبي	٩٦,٧%
محتوى البرنامج التدريبي	٩٦,٧%
أساليب التدريب	١٠٠%
الفئة المستهدفة	١٠٠%
المدرسون	١٠٠%
الأدوات التدريبية	١٠٠%
مدة البرنامج التدريبي	٩٥%
مكان تنفيذ البرنامج التدريبية	٩٨,٣%
تمويل البرنامج التدريبي	١٠٠%
تقويم البرنامج التدريبي	٩٦,٧%
نسبة الاتفاق العام على البرنامج التدريبي	٩٨,٢%

يتضح من الجدول السابق موافقة خبراء الدراسة على البرنامج التدريبي المقترح بدرجة عالية جداً، حيث بلغت نسبة اتفاقهم (٩٨,٢)٪، وتراوحت نسبة الموافقة على مكونات البرنامج التدريبي بين (١٠٠)٪ و (٩٦,٦)٪، مما يدل على وجود نسبة اتفاق عالية جداً بينهم؛ يمكن اعتماد البرنامج التدريبي المقترح في صورته النهائية، وذلك على النحو التالي:

برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي

مقدمة:

يعد الاعتماد الأكاديمي من أهم الاتجاهات العالمية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير أدائها المؤسسي والارتقاء بمستوى جودة برامجها في ضوء منظومة معايير تتضمن مستوى متفق

عليه من الجودة، ولتحقيق ذلك تعتمد الجامعات على تطوير الأداء المؤسسي والفردى لجميع مواردها البشرية لتحقيق تلك متطلبات تلك المعايير والوفاء بها، والموظفون الإداريون أحد مكونات رأس المال البشري في الجامعات، ويتولون مهام قيادية وإدارية وتنفيذية وخدمائية، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساندة في الجوانب الأكاديمية والتعليمية في إطار تكامل جهود جميع منسوبي الجامعة في تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على ضمان الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي، ولذا تم تقديم البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

منطلقات البرنامج التدريبي:

يقوم البرنامج التدريبي المقترح على مجموعة من المنطلقات الآتية:

- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي أكدت على توفير تعليم عالي الجودة يقوم على الابتكار والإبداع، وأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم.
- برنامج التحول الوطني (٢٠٢١-٢٠٢٥) الذي أكد على رفع كفاءة موظفي الحكومة من خلال وضع برامج تطويرية لرفع كفاءة رأس المال البشري.
- برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥) الذي أكد على الاستثمار في تدريب وتطوير موظفي الحكومة لتحسين إنتاجيتهم، وذلك من خلال زيادة الدعم لبرامج التدريب وإعادة تأهيل قدرات الموظفين.
- نظام الجامعات الجديد الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ (٢٠١٩/١٠/٣١) الذي أفرد الفصل (الحادي عشر) للاعتماد الأكاديمي، وإلزام الجامعات بالحصول على الاعتماد المؤسسي، والتأكيد على تحقيق الاعتماد البرامجي لجميع البرامج الأكاديمية.
- اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات الصادرة بقرار مجلس شؤون الجامعات رقم (١٤٤٤/٩/٢) في ١٤٤٤/١/٣هـ التي نصت على أن تكون الجامعة حاصلة على الاعتماد المؤسسي لتتمكن من تقديم برامج الدراسات العليا، وإيقاف القبول في برامج الدراسات العليا التي لا تحصل على الاعتماد البرامجي.
- أهمية موضوع الاعتماد الأكاديمي الذي يعد من أبرز الاتجاهات العالمية لضمان الجودة وتطوير مؤسسات التعليم العالي.

أهداف البرنامج التدريبي:

الهدف العام: تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ومن خلال تزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات وتعزيز الاتجاهات لتمكينهم من تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

الأهداف التفصيلية:

يتوقع من المدرب في نهاية البرنامج التدريبي المقترح تحقيق الأهداف في المجالات التالية:

م	المجال	الأهداف (يتوقع من المدرب في نهاية البرنامج التدريب أن يكون قادرا على)
١	الجودة والاعتماد الأكاديمي	<ul style="list-style-type: none"> - الإلمام بمعايير ومحكات الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي والبرامجي) ومتطلبات تحقيقها. - فهم دوره في عمليات ضمان الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي. - تكوين اتجاه إيجابي عن أهمية حصول الجامعة وبرامجها على الاعتماد الأكاديمي.
٢	مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في بناء مؤشرات الأداء وتحديد مستويات الأداء المستهدف - المشاركة في إعداد الخطط بمختلف أنواعها (التشغيلية، التنفيذية، إدارة المخاطر)، ومتابعة تنفيذها. - متابعة تنفيذ الخطط وإعداد التقارير الدورية لمستوى إنجازها.
٣	مهارات التوثيق وإعداد الأدلة	<ul style="list-style-type: none"> - التمكن من مهارات جمع وتوثيق البيانات والمعلومات وتنظيمها وعرضها وتحليلها - توظيف البيانات والإحصائيات في عمليات ضمان الجودة والتخطيط وإعداد التقارير السنوية - إعداد الأدلة التنظيمية والتعريفية
٤	مهارات القياس والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة الفاعلة في عمليات تقييم الأداء المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي. - المشاركة في بناء وتطبيق مقاييس وأدوات تقييم الأداء الإداري والأكاديمي - تحليل بيانات ونتائج تقييم الأداء وتوظيفها في عمليات التحسين والتطوير.
٥	جودة الخدمات والأنشطة الطلابية	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وتنفيذ الأنشطة الطلابية بجودة عالية. - تحقيق متطلبات ضمان جودة الخدمات الطلابية. - تطبيق أنظمة لوائح الجامعة في التعامل مع الشكاوى.
٦	خدمات الدعم الأكاديمي	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في تقديم الدعم لضمان جودة التعليم والتعلم. - المشاركة في تطبيق متطلبات معايير التعلم الإلكتروني. - تقديم خدمات مصادر التعلم في ضوء احتياجات البرامج والطلاب.
٧	جودة المرافق والتجهيزات	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق إجراءات ضمان الجودة في المرافق والتجهيزات. - المشاركة في تقييم فاعلية المرافق والتجهيزات وكفاءتها التشغيلية. - تنظيم وترشيد استخدام المرافق والتجهيزات.
٨	المهارات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> - التمكن من المهارات الإدارية اللازمة للمشاركة في تحقيق متطلبات

م	المجال	الأهداف (يتوقع من المتدرب في نهاية البرنامج التدريب أن يكون قادراً على)	
		الاعتماد الأكاديمي	
		- المشاركة في إدارة المشاريع وقيادة فرق العمل	
		- توظيف أنظمة الجامعة الإلكترونية في دعم العملية الإدارية.	
محتوى البرنامج التدريبي:			
اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
الوحدة الأولى: الجودة والاعتماد الأكاديمي			
	-	افتتاح البرنامج – ترحيب وتعارف	٣٠ دقيقة
الأول	الأولى	الاعتماد الأكاديمي: المفهوم، الأهداف، الأهمية، أنواعه (المؤسسي، البرامجي)، منهجية الاعتماد وإجراءاته	٦٠ دقيقة
الأول	الثانية	التعرف على معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب تحليل معايير ومحكيات الاعتماد (المؤسسي والبرامجي وبرامج الدراسات العليا) لتحديد المهام المتعلقة بالموظفين الإداريين	٩٠ دقيقة
	الثالثة	دور الموظفين في عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مسؤوليات الموظفين في عملية التقويم الخارجي، تطبيقات عملية على الأسئلة المتوقعة من فريق التقويم الخارجي للموظفين الإداريين	٩٠ دقيقة
	الأولى	التعريف بأهم السياسات والأنظمة في الجامعة: أنظمة ولوائح مجلس شؤون الجامعات، السياسات والقواعد المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي بالجامعة، أدلة ضمان الجودة في الجامعة	٩٠ دقيقة
الثاني	الثانية	التعريف بخطة الجامعة الاستراتيجية، ومتطلبات تحقيق أهدافها الاستراتيجية	٩٠ دقيقة
	الثالثة	آليات ضمان الجودة في إدارة الموارد البشرية والمالية: الوصف الوظيفي، إدارة الأداء، تقويم الأداء الوظيفي وتوظيف نتائجه لتطوير الأداء، بناء خطط التطوير المبرمجة ومتابعة تنفيذها، إعداد الميزانيات السنوية للوحدات (الإدارية/الأكاديمية)، آليات تحقيق كفاءة الإنفاق.	٩٠ دقيقة
المجال الثاني: مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها			
	الأولى	مفهوم التخطيط وأهميته، أنواع الخطط (الاستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية) والفرق بينها مهارة صياغة رسالة وأهداف الوحدات (الإدارية/الأكاديمية) وآليات اشتقاقها من خطة الجامعة الاستراتيجية	٦٠ دقيقة
الثالث	الثانية	مؤشرات الأداء: المفهوم، الأهمية، أنواع مؤشرات الأداء، علاقتها بعمليات التخطيط، المواصفات، تطبيقات عملية على مهارة بناء مؤشرات الأداء وتحديد مستويات الأداء المستهدف	٩٠ دقيقة



اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
الثالثة	الثالثة	الخطط التشغيلية: المفهوم، الأهمية، مكونات الخطة، مهارات بناء الخطة (الأهداف، الإجراءات والأنشطة، ومسؤوليات التنفيذ، والبرنامج الزمني، مؤشرات الأداء)، تطبيقات عملية على بناء خطط تشغيلية لوحدة (إدارية/أكاديمية)	١٢٠ دقيقة
		الخطط التنفيذية: المفهوم، الأهمية، المجالات التنفيذية (البرامج، الأنشطة، المبادرات)، مكونات الخطة، مهارات بناء الخطة (الأهداف، الإجراءات والأنشطة، فترة التنفيذ، الأدلة والشواهد، مسؤولية التنفيذ، مؤشرات الأداء، نسبة الإنجاز)	١٢٠ دقيقة
		تطبيقات عملية على بناء خطط تنفيذية (التوجيه والإرشاد، الأنشطة الطلابية، الإنتاج البحثي، الشراكة المجتمعية .. إلخ)	٦٠ دقيقة
الرابع	الثانية	إدارة المخاطر: المفهوم، الأهمية، خطة الجامعة لإدارة المخاطر، مهارات بناء خطة إدارة المخاطر للوحدات (الإدارية/الأكاديمية)	٦٠ دقيقة
		متابعة تنفيذ الخطط: المفهوم، الأهمية، أنواع المتابعة، أساليب وآليات المتابعة، تطبيقات عملية	٩٠ دقيقة
		إعداد التقارير الدورية لمستوى إنجاز الخطط: المفهوم، الأهمية، مراحل وخطوات إعداد التقارير	٩٠ دقيقة
الخامس	الثانية	تطبيقات عملية على إعداد وكتابة التقارير آليات ربط المحتوى بالخطط والتوجهات الاستراتيجية ومعايير الاعتماد الأكاديمي	٩٠ دقيقة
		مهارات تحليل التقارير الدورية وتحديد الإجراءات اللازمة (الوقائية، التصحيحية، التحسينية)، تطبيقات عملية.	٩٠ دقيقة
		المجال الثالث: مهارات التوثيق وإعداد الأدلة	
السادس	الأولى	البيانات والمعلومات: المفهوم، الأهمية، الأنواع، مصادر البيانات والمعلومات، وسائل وأدوات جمع البيانات والمعلومات، طرق عرض وتنظيم البيانات والمعلومات وعرضها (الجدول، الأشكال، الرسوم البيانية... إلخ)، مهارة تحليل البيانات والمعلومات	٩٠ دقيقة
		قواعد البيانات: المفهوم وأهميتها، خطوات إنشاء قواعد البيانات، آليات توظيفها في عمليات ضمان الجودة، تطبيقات عملية على إنشاء وتحديث قواعد البيانات (الخريجين، الإنتاج العلمي)	٩٠ دقيقة
		مهارة إدارة تنظيم السجلات والملفات الطلابية على مستوى الكلية والقسم العلمي والبرنامج الأكاديمي، تطبيقات عملية على عمليات توظيفها في إعداد البيانات والإحصائيات اللازمة لعمليات التخطيط وإعداد التقارير	٩٠ دقيقة
السابع	الأولى	مهارات إعداد البيانات والإحصائيات (الطلاب، البرامج الأكاديمية، الشعب الدراسية) وتوفيرها لجهات الجامعة المختلفة	٩٠ دقيقة
		مهارات جمع وتوثيق الأدلة والبراهين المتعلقة بكل معيار من معايير الاعتماد	٩٠ دقيقة

اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
		الأكاديمي	دقيقة
الثامن	الثالثة	مهارة إعداد الأدلة التعريفية: المفهوم، الأهمية، الأنواع، العناصر والمكونات، تطبيقات عملية على إعداد الأدلة التعريفية على مستوى الجامعة والكلية والأقسام العلمية والبرامج الأكاديمية	٩٠ دقيقة
	الأولى	مهارة بناء الأدلة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المهام، الوصف الوظيفي، تطبيقات على المهارة	٩٠ دقيقة
	الثانية	إعداد التقارير السنوية: المفهوم، الأهمية، المعايير والمواصفات، أنواع التقارير، مراحل وخطوات إعداد التقارير السنوية	٩٠ دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية على إعداد التقارير السنوية عن (الأنشطة الطلابية، الإنتاج البحثي، أنشطة الشراكة المجتمعية)	٩٠ دقيقة
المجال الرابع: مهارات القياس والتقييم			
التاسع	الأولى	القياس والتقييم: المفهوم، الفرق بين المفاهيم (القياس، التقييم، التقييم)، أنواع تقييم الأداء (الذاتي، الخارجي)، أهمية مشاركة الموظف في تقييم الأداء المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي	٩٠ دقيقة
	الثانية	مهارات قياس مؤشرات الأداء الإداري والأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامجي	٩٠ دقيقة
	الثالثة	التقييم الذاتي: مفهوم، الأهمية، مراحل وخطوات إعداد الدراسة الذاتية، تطبيقات عملية على المستوى المؤسسي والبرامجي	٩٠ دقيقة
العاشر	الأولى	مهارات بناء وتطبيق مقاييس وأدوات تقييم الأداء (استطلاعات الرأي، مقاييس التقدير، جداول البيانات والإحصاءات... إلخ)	٩٠ دقيقة
	الثانية	تطبيقات عملية على قياس معدلات الرضا (ضمان الجودة، المرافق والتجهيزات، مصادر التعلم)،	٩٠ دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية على قياس معدلات الرضا (عمليات القبول والتسجيل، الخدمات الطلابية، الأنشطة الطلابية)	٩٠ دقيقة
الحادي عشر	الأولى	تطبيقات عملية على استطلاعات الرأي (الخريجون، جهات التوظيف)	٩٠ دقيقة
	الثانية	مهارة تحليل بيانات ونتائج تقييم الأداء، وإعداد تقارير تقييم الأداء الدورية	٩٠ دقيقة
	الثالثة	مهارة بناء خطط التحسين لإغلاق دائرة الجودة في ضوء نتائج تقييم الأداء الإداري والأكاديمي، ومتابعة تنفيذها	٩٠ دقيقة
المجال الخامس: جودة الخدمات والأنشطة الطلابية			
الثاني عشر	الأولى	آليات تطبيق سياسات وأنظمة ومعايير القبول والتسجيل	٩٠ دقيقة
	الثانية	جودة خدمات الدعم والمساندة للطلاب في تنفيذ عمليات القبول والتسجيل	٩٠ دقيقة



اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
		عبر الأنظمة الإلكترونية	دقيقة
	الثالثة	ضمان جودة الخدمات الطلابية: المفهوم، الأهمية، آلياتها على مستوى الجامعة والكلية والقسم العلمي والبرنامج	٩٠ دقيقة
	الأولى	خدمات التوجيه والإرشاد: أهميتها، مجالاتها (الأكاديمي، النفسي التوجيه المهني، الاجتماعي)، دور الموظف في دعم تقديم الخدمات وتنفيذها، آليات تعريف الطلاب باللوائح المنظمة لحقوقهم وواجباتهم.	٩٠ دقيقة
الثالث عشر	الثانية	برامج رعاية الموهوبين والمبدعين والمتفوقين والمتعثرين: نبذة عنها وأهميتها، المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم خدمات الدعم لتنفيذها	٩٠ دقيقة
	الثالثة	خدمات الطلاب ذوي الإعاقة: نبذة عن الخدمات وأهميتها، المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الخدمات	٩٠ دقيقة
الرابع عشر	الأولى	الأنشطة الطلابية: المفهوم، الأهمية، أنواعها ومجالاتها، آليات تحفيز الطلاب للمشاركة فيها، تطبيقات عملية على تنظيمها وتنفيذها وتوثيق فعاليتها	٩٠ دقيقة
	الثانية	الأنشطة الطلابية الداعمة للإبداع والابتكار وزيادة الأعمال: أنواعها، وتطبيقات عملية على تنظيمها وتنفيذها	٩٠ دقيقة
	الثالثة	فن التعامل مع الشكاوى: أنواع الشكاوى، آليات التعامل معها وفقا للأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة من الجامعة	٩٠ دقيقة
المجال السادس: خدمات الدعم الأكاديمي			
الخامس عشر	الأولى	البرنامج الأكاديمي: مهام الموظف في البرنامج، المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الدعم لضمان جودة التعليم والتعلم	٩٠ دقيقة
	الثانية	التعلم الإلكتروني: المفهوم، الأهمية، معايير المعتمدة في الجامعة، المهارات اللازمة للمشاركة في تطبيق متطلبات معايير التعلم الإلكتروني، آليات تقديم خدمات الدعم اللازمة لتنفيذ البرامج والمقررات الإلكترونية	٩٠ دقيقة
	الثالثة	إدارة مصادر التعلم: المفهوم وأهميتها، خدماتها، مهارات تنفيذ الخدمات ومتابعتها لضمان احتياجات البرامج والطلاب	٩٠ دقيقة
المجال السابع: جودة المرافق والتجهيزات			
السادس عشر	الأولى	المرافق والتجهيزات: المفهوم، أهميتها، تحديد احتياجات لجميع الوحدات (الإدارية، الأكاديمي)، تنظيم وترشيد استخدامها، آليات تقويم فعاليتها وكفاءتها التشغيلية	٩٠ دقيقة
	الثانية	آليات ضمان جودة المرافق والتجهيزات وفقا لمتطلبات العملية الإدارية والأكاديمية	٩٠ دقيقة

اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
	الثالثة	آليات تطبيق معايير وإجراءات السلامة العامة والمهنية، وتحقيق متطلبات الصحة والنظافة والاشتراطات البيئة في المرافق والتجهيزات	٩٠ دقيقة
المجال الثامن: المهارات الإدارية			
	الأولى	مهارات صنع القرار: المفاهيم، مراحل صنع القرار، تطبيقات عملية على مشاركة الموظف في صنع القرار	٩٠ دقيقة
السابع عشر	الثانية	الحوار والاتصال: المفهوم، أنواعه وأدابه، عناصر التواصل، وظائف التواصل، مبادئ التواصل مع الآخرين، فنون الإقناع والتأثير، تطبيقات عملية للتواصل مع الخريجين والجهات الخارجية للمشاركة في الأنشطة	٩٠ دقيقة
	الثالثة	الأنظمة الإلكترونية: التعريف بأنظمة الجامعة (الإدارية، الأكاديمية) ووظائفها، أهمية تحديث بياناتها ومعلوماتها، مهارات استخدامها وتوظيفها في إنجاز المهام ودعم العملية الإدارية	٩٠ دقيقة
	الأولى	نظام ودورة حياة المشروع، عمليات إدارة المشروع، أهمية فرق العمل، أنواع فرق العمل، مهارات تشكيل فرق العمل وإدارتها وقيادتها	٩٠ دقيقة
	الثانية	مهارة إثارة الدافعية والتحفيز الذاتي: المفهوم، أهمية، مجالات التحفيز، أساليب التحفيز الذاتي للأداء المتميز والإبداع	٩٠ دقيقة
الثامن عشر	الثالثة	متطلبات تطبيق آليات ضمان العدالة والمساواة والنزاهة في العمل الإداري بين شطري الطلاب والطالبات: المفاهيم، الآليات المعتمدة في الجامعة، تطبيقات عملية	٩٠ دقيقة

أساليب التدريب:

المحاضرات، الحوار والمناقشة، العصف الذهني، ورش العمل، العروض التقديمية، فرق العمل، التقارير والبحوث، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، التطبيقات العملية، التدريبات الإدارية، الزيارات الميدانية

الفئة المستهدفة: الموظفون والموظفات الإداريين في الجامعات السعودية على المرتبة السادسة فأعلى؛ من سلم الوظائف الإدارية وفقاً لنظام الخدمة المدنية.

المدرّبون: يقوم بالتدريب مجموعة من خبراء التدريب المتخصصين في مجال الجودة والاعتماد من أعضاء هيئة التدريس والمستشارين في عمادات التطوير والجودة بالجامعات السعودية

الأدوات التدريبية: أجهزة الحاسب الآلي، جهاز العرض (Data Show)، السبورة الذكية (smart board).

مدة البرنامج التدريبي: يتكون البرنامج التدريبي من (٨١) ساعة تدريبية، بواقع (١٨) يوماً، خلال الفترة الصباحية بمعدل أربع ساعات ونصف يومياً.

مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يقترح أن ينفذ في مقر عمادة التطوير والجودة، أو أي مكان تراه الجامعة مناسباً

تمويل البرنامج التدريبي: يقترح تمويل البرنامج من ميزانية التدريب في الجامعات السعودية، وتشمل أجور المدربين، والكوادر الإشرافية والإدارية القائمين على تنظم البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى المستلزمات القرطاسية، والشهادات، والضيافة.

تقويم البرنامج التدريبي: يمكن التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح وقياس أثره في تطوير أداء الموظفين الإداريين، من خلال الآتي:

أولاً: المتدرب:

يتم توزيع استمارة في نهاية البرامج التدريبي المقترح لبيان وجهة نظرهم حيال البرنامج، تتناول أهداف البرنامج التدريبي ومدى وضوحها وشمولها ودرجة تحقيقها، ومدى تمكن المدربين من المادة العلمية وإدارة للبرنامج والأساليب المستخدمة في ذلك، ومدى مناسبة البرنامج التدريبي من حيث وقت التنفيذ، وانعقاد الجلسات، ومدة البرنامج، والقاعات التدريبية، وتنظيم المدربين في القاعة، والخدمات المساندة، بالإضافة إلى وجهة نظر المتدرب عن أهم المعارف والمهارات والخبرات التي اكتسبها من البرنامج، وأبرز المقترحات لتطوير البرنامج.

ثانياً: المدرب:

يتم توزيع استمارة في نهاية البرامج التدريبي المقترح للتعرف على وجهة نظرهم حيال البرنامج، تتناول أبرز الصعوبات التي واجهتهم خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، وأهم الجوانب الإيجابية ونقاط الضعف في البرنامج، ومدى درجة مشاركة وتفاعل المدربين أثناء عملية التدريب، وأبرز التوصيات والمقترحات التي يراها لتطوير البرنامج في المستقبل.

ثالثاً: تقييم أثر البرنامج التدريبي:

يتم من خلال استطلاع آراء المستفيدين وتقارير الرئيس المباشر للمتدرب للتعرف على أثر التدريب على تطوير أدائه في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، بالإضافة إلى حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي أو تجديده، والنمو في عدد البرامج الأكاديمية التي تحصل على الاعتماد البرامجي.

متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي:

- منح المتدرب شهادة حضور للبرنامج التدريبي.
- احتساب شهادة البرنامج التدريبي ضمن النقاط المعتمدة لغرض الترقية.
- احتساب البرنامج كنقاط في المفاضلة في معايير الترشيح للوظائف القيادية الإدارية بالجامعة.
- العناية باختيار المدربين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرنامج التدريبي، مع مراعاة تنوع المدربين خلال الأيام التدريبية حسب طبيعة كل مجال من المجالات.
- التركيز في البرنامج على الجوانب التطبيقية العملية.
- دعم القيادات العليا بالجامعات لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- اعتماد البرنامج ضمن الخطط السنوية لتطوير الموظفين.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- ١- تبني الجامعات السعودية للبرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي، واعتماده ضمن البرامج التدريبية التي تنفذها الجامعات لموظفيها الإداريين.
- ٢- اعتماد البرنامج التدريبي المقترح كخطوة إعداد المقيم الداخلي في الجامعات السعودية.
- ٣- نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، وتعريفهم بأهمية وقيمة الاعتماد للجامعة وبرامجها الأكاديمية.
- ٤- أن تعمل عمادات التطوير والجودة بشكل دوري على رصد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والعمل على تلبيتها من خلال البرامج التدريبية.
- ٥- تضمين أدلة الجامعة لضمان الجودة (المؤسسي/ البرامجي) مسؤوليات الموظف الإداري وأدواره في عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بشكل واضح ودقيق.
- ٦- تضمين نموذج تقويم الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين عناصر مشاركته في عمليات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

مقترحات الدراسة:

- ١- دراسة فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية.
- ٢- واقع البرامج التدريبية للموظفين الإداريين بالجامعات السعودية.
- ٣- بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالتعليم العام في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، حسن وسليم، حسن وعبدالرحيم، محمد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد. مجلة التربية، جامعة الأزهر. ٤ (١٩٤)، ٦٥٧-٦٩٠.
- البداي، حياة والمخرج، عبدالكريم. (٢٠٢٢). دور هيئة تقويم التعليم في تأهيل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للاعتماد الأكاديمي. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٤ (٣)، ٤٦٥-٤٩٨.
- البلوي، سلى. (٢٠١٥). معوقات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٦٦)، ٦٩٨-٧٦١.
- تريسي، وليم. (٢٠٠٤). تصميم نظم التدريب والتطوير. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جامعة القصيم. (٢٠١٧). مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. القصيم، ١١-١٢ يناير ٢٠١٧ م
- الجنوبي، منصور. (٢٠٢٢). مدى جاهزية جامعة شقراء لتطبيق معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمية المطورة للاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها. مجلة العلوم التربوية. جامعة عين شمس، ٤٦ (٢)، ١٢٥-١٧٨.
- الحربي، حياة. (٢٠١١). المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة الشاملة والتهيئة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بجامعة أم القرى. دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ١٧ (٢)، ١١-١٠٧.
- خليل، نبيل. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدسوقي، حسام. (٢٠٢١). مقترح لتطوير تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي. مجلة جامعة حفر الباطن، (٣)، ٣١١-٣٧٤.
- زرقان، ليلي. (٢٠١٣). اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف نموذجاً. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سطيف، الجزائر
- السديري، محمد. (٢٠١٢). دور التدريب في التنمية البشرية: دراسة حالة على جامعة الملك سعود. ورقة مقدمة إلى للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. معهد الإدارة العامة، الرياض ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠٢١ م
- السكرانة، بلال. (٢٠١٢). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

- الشرجي، عبدالرحمن والمطري، سميرة. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة الناصر، ١ (١٦)، ٣٩ - ٦٨.
- الشرعة، عطا الله. (٢٠١٤). إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشريف، مها. (٢٠١٩-أ). واقع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم بجامعة أم القرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس. ٢٠ (٤)، ٢١١-٢٣٩.
- الشريف، ناجي. (٢٠١٩-ب). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. غزة، ٣ (١٠)، ٤٠-٤١.
- صبح. شيما. (٢٠٢١). التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة مدخل لتطوير المسار الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (١١٤)، ١١٢٤-١١٤٧.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٩). التدريب: مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العاصي، نهى. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة. مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، (١٢)، ١٣٣ - ٣٢٠.
- عبدالفتاح، محمود. (٢٠١٣). نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العتيبي، سارة والقحطاني، أمل. (٢٠١٧). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في ضوء معايير الجودة في تنمية وعي الأستاذ الجامعي بدورة في تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤ (١٠٦)، ٢٢١-٢٨٦.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٢) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية. جدة: دار زهران.
- العمر، حصة والعسكر، سارة والتويجري، فاطمة. (٢٠٢٠). معوقات تدريب الموظفين الإداريات. دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، ٤ (٢٤)، ١-١٨.
- الفقير، سلطان. (٢٠١٦). برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- كعكي. سهام والعسكر، شيخة. (٢٠١٧). تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ظل التوجهات العلمية، تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٥ (٣). ١٧٨-٢٧٦.

كعكي، سهام. (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ١٥ (٢). ١١٤-١٣٩.

مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢٢). القرارات رقم (١٤٤٣/٦/٧) رقم (١٤٤٣/٦/٩) بتاريخ ١٣/٩/١٤٤٣هـ.

مجلس شؤون الجامعات. (٢٠١٩). نظام الجامعات. الرياض: أمانة مجلس شؤون الجامعات.

مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٢). اللائحة المنظمة للدراسات العليا في الجامعات. الرياض: أمانة مجلس شؤون الجامعات.

محمد، أشرف والفقير، محمد. (٢٠١٥). تقييم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في ضوء متطلبات معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١ (٤). ٣٠٦-٣٦١.

مدخلي، سميرة. (٢٠١٩). واقع تطبيق معايير الاعتماد البرامجي بأقسام كلية التربية بجامعة أم القرى والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٨٣). ٢٩٤-٣٥١.

مرزا، هند. (٢٠٠٧). تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية لدول الخليج العربية: برنامج مقترح. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.

المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (٢٠٠٩). دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. الرياض

مصطفى، تغريد. (٢٠٢٢). إدارة الاعتماد الأكاديمي: نماذج عالمية وعربية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، القاهرة، ١ (٣). ٢١٣-٢٤٠.

مطر، سيف الإسلام علي. (١٩٩٥م). أسلوب دلفاي " طبيعته واستخدامه في ميدان التعليم. جامعة عين شمس.

المليحي، رضا والبرازي، مبارك. (٢٠١٠). الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي. القاهرة: عالم الكتب.

المليحي، رضا والخليل، عادل. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لأسباب عزوف الإداريين عن الالتحاق بالدورات التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم. مجلة المعرفة التربوية، مصر، ١ (١٢). ١٧٦-٢٢٤.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع من " www.vision2030.gov.sa

المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). برنامج التحول الوطني. مسترجع من " www.vision2030.gov.sa

المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). برنامج تنمية القدرات البشرية. مسترجع من " www.vision2030.gov.sa

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٠١م). المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان "الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية". القاهرة، ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١م.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٠٤م). المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب بعنوان "استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم". بيروت، ١٥-١٨ مايو ٢٠٠٤م.
- الهلاي، الشريبي. (٢٠٠٩). دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (١٣)، ٤٦٨-٥٤٠.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٢). النشرة الفصلية للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. الرياض.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٣). تأسيس هيئة تقويم التعليم والتدريب. مسترجع من " <https://etec.gov.sa>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٢). معايير اعتماد برامج الدراسات العليا. الرياض: المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٢). معايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي. الرياض: المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٢). معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي. الرياض: المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- وزارة التعليم (٢٠٢١). إحصاءات التعليم الجامعي. مسترجع من " <https://moe.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٠٣). دليل أحكام تدريب موظفي الخدمة المدنية. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٠). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية. الرياض.
- ويلز، مايك. (٢٠٠٥). إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياغي، عبدالفتاح. (٢٠١٩). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- اليونسكو (١٩٩٨م). مشروع الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين: الرؤية والعمل. المؤتمر العالمي للتعليم العالي، باريس، ٩ أكتوبر ١٩٩٨م.
- اليونسكو (٢٠٠١م). المؤتمر الدولي "الجامعة في القرن الحادي والعشرين". مسقط، ١٧-١٩ مارس ٢٠٠١م.

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Al-Nasr, Hassan, and Salim, Hassan, and Abdul Rahim, Mohammed. (2022). A Proposed Framework for Enhancing the Performance of Administrative Leadership at Al-Azhar University in Light of Some Quality and Accreditation Standards. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 4(194), 657-690.
- Al-Badi, Hayat, and Al-Muharrag, Abdul Karim. (2022). The Role of the Education Evaluation Authority in Preparing Imam Muhammad bin Saud Islamic University for Academic Accreditation. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 4(3), 465-498.
- Al-Balwi, Salma. (2015). Obstacles to Implementing Academic Accreditation Standards at Tabuk University from the Perspective of Faculty Members. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 1(166), 698-761.
- Tracy, William. (2004). *Designing Training and Development Systems*. Riyadh: Institute of Public Administration.
- University of Qassim. (2017). The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030 Conference. Qassim, January 11-12, 2017.
- Al-Janoubi, Mansour. (2022). The Readiness of Shaqra University to Implement the Developed National Center for Academic Accreditation and Quality Standards from the Perspective of Faculty Members and Staff. *Journal of Educational Sciences, Ain Shams University*, 46(2), 125-178.
- Al-Harbi, Hayat. (2011). Obstacles Facing Achieving Total Quality and Preparation for Academic Accreditation Requirements at Umm Al-Qura University. *Educational and Social Studies, Helwan University*, 17(2), 11-107.
- Khalil, Nabil. (2011). *Total Quality Management and Academic Accreditation in Educational Institutions*. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Dasuqi, Hussam. (2021). A Proposal to Develop the Training of Faculty Members at Umm Al-Qura University in Light of Academic Accreditation Standards. *Journal of University of Hafar Al-Batin*, (3), 311-374.
- Zargaan, Leila. (2013). *Proposal to Build a Training Program for University Faculty Members in Light of Quality Standards in Higher Education: A Case Study of Setif University*. Unpublished doctoral dissertation. University of Setif, Algeria.
- Al-Sudairi, Mohammed. (2012). The Role of Training in Human Development: A Case Study at King Saud University. Paper presented at the Second Conference of the Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Gulf Cooperation Council Countries. Institute of Public Administration, Riyadh, December 10-12, 2021.

- Al-Sikarnah, Bilal. (2012). *Administrative Training*. Oman: Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Sharjabi, Abdul Rahman, and Al-Mutari, Samira. (2020). Obstacles to the Implementation of the Quality and Academic Accreditation System in Yemeni Universities. *Journal of Al-Nasser University*, 1(16), 39-68.
- Al-Sharia, Atallah. (2014). *Management of the Training Process: Theory and Application*. Oman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Sharif, Maha. (2019-a). The Reality of the Training Needs of Faculty Members at the College of the Jamoum at Umm Al-Qura University in Light of Quality and Academic Accreditation Standards. *Journal of Scientific Research in Education*, Ain Shams University, 20(4), 211-239.
- Al-Sharif, Naji. (2019-b). Proposed Training Program to Develop the Performance of Administrative Staff at Najran University in Light of Electronic Management. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Gaza, 3(10), 1-40.
- Sabeh, Shaimaa. (2021). Professional Development for Administrative Staff at Mansoura University as an Approach to Career Development. *Journal of the Faculty of Education*, Mansoura University, (114), 1124-1147.
- Al-Ta'ani, Hassan. (2009). *Training: Its Concept and Activities, Building Training Programs, and Evaluating Them*. Cairo: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Al-Asi, Noha. (2017). A Proposed Framework for Developing the Training System for Administrators at the Suez Canal University in Light of the Experiences of Some Advanced Universities. *Journal of Educational Administration*, Cairo, (12), 133-320.
- Abdel-Fattah, Mahmoud. (2013). *Training Theory: Shifting from Training Ideas and Principles to Tangible Reality*. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- Al-Otaibi, Sarah, and Al-Qahtani, Amal. (2017). The Effectiveness of a Proposed Training Program in Light of Quality Standards in Raising Awareness of the University Professor in Achieving Academic Accreditation Requirements. *Journal of the Future of Arab Education*, 24(106), 221-286.
- Al-Asaf, Saleh Hamad. (2012). *Introduction to Research in Behavioral Sciences*. Riyadh: Dar Al-Zahraa for Publishing and Distribution.
- Alaqui, Muneer. (2014). *Human Resource Management: The Modern Approach to Human Resource Management*. Jeddah: Dar Zahrane.
- Al-Omar, Hessa, Al-Askar, Sara, and Al-Tuwaijri, Fatimah. (2020). Obstacles to Training Administrative Staff: A Field Study on Administrative Staff at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Gaza, 4(24), 1-18.



- Al-Faqeer, Sultan. (2016). A Proposed Training Program for Professional Development of Faculty Members in Northern Saudi Arabian Universities Based on Total Quality Standards. Unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Jordan.
- Kaaki, Saham, and Al-Askar, Sheikha. (2017). Filling Administrative Positions in the University System in Saudi Arabia in Light of Scientific Trends: A Proposed Concept. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 25(3), 178-276.
- Kaaki, Saham. (2007). A Proposed Concept for Implementing Administrative Quality at Riyadh Girls' University in Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 15(2), 114-139.
- Council of Universities Affairs. (2022). Decisions No. (7/6/1443) No. (9/6/1443H) dated 13/9/1443H.
- Council of Universities Affairs. (2019). Universities System. Riyadh: Council of Universities Affairs Secretariat.
- Council of Universities Affairs. (2022). Organizational Regulations for Postgraduate Studies in Universities. Riyadh: Council of Universities Affairs Secretariat.
- Mohammed, Ashraf, and Al-Faqih, Mohammed. (2015). Assessment of Training Needs for Faculty Members at Najran University in Light of the Requirements of the National Commission for Academic Accreditation and Assessment. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 31(4), 306-361.
- Madkhali, Sameya. (2019). The Reality of Applying Programmatic Accreditation Standards in the Departments of the College of Education at Umm Al-Qura University and the Difficulties Faced by Administrative Leaders and Faculty Members. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 2(183), 294-351.
- Marza, Hind. (2007). Training Educational Regional Directors in Member States of the Gulf Education Bureau: A Proposed Program. Riyadh: Gulf Education Bureau.
- National Center for Assessment and Academic Accreditation. (2009). *Quality Assurance and Academic Accreditation Guide*. Riyadh.
- Mustafa, Taghreed. (2022). Academic Accreditation Management: Global and Arab Models. *Arab International Journal of Knowledge Management, Cairo*, 1(3), 213-240.
- Mutar, Saif Al-Islam Ali. (1995). "Delphi" Method: Its Nature and Use in the Field of Education. Ain Shams University.
- Al-Maligi, Reda, and Al-Barazi, Mubarak. (2010). *Total Quality and Institutional Accreditation*. Cairo: Alam Al-Kitab.

- Al-Maligi, Reda, and Al-Khalil, Adel. (2019). Analytical Study of the Reasons for the Administrative Staff's Reluctance to Attend Training Courses at the Quality and Development Deanship at Hail University and Ways to Motivate Them. *Journal of Educational Knowledge, Egypt*, 1(12), 176-224.
- Kingdom of Saudi Arabia. (2016). Saudi Vision 2030. Retrieved from "www.vision2030.gov.sa"
- Kingdom of Saudi Arabia. (2021). National Transformation Program. Retrieved from "www.vision2030.gov.sa"
- Kingdom of Saudi Arabia. (2021). Human Capability Development Program. Retrieved from "www.vision2030.gov.sa"
- Arab Organization for Education, Culture, and Science. (2001). The Eighth Conference of Ministers Responsible for Higher Education and Scientific Research in the Arab World on "Quality Assurance for Higher Education and Scientific Research in the Arab World to Face Future Challenges." Cairo, December 24-27, 2001.
- Arab Organization for Education, Culture, and Science. (2004). The Fourth Conference of Arab Education Ministers on "Evaluation Strategies to Achieve Total Quality in Education." Beirut, May 15-18, 2004.
- Al-Hilali, Al-Sharbine. (2009). Glossary of Terms Used in Quality and Academic Accreditation. *Journal of Qualitative Education Research, Mansoura University*, (13), 468-540.
- National Commission for Academic Accreditation and Assessment. (2012). Quarterly Bulletin of the National Commission for Academic Accreditation and Assessment. Riyadh.
- Education and Training Evaluation Commission. (2023). Establishment of the Education and Training Evaluation Commission. Retrieved from "<https://etec.gov.sa>"
- Education and Training Evaluation Commission. (2022). Standards for Accreditation of Postgraduate Programs. Riyadh: National Center for Assessment and Academic Accreditation.
- Education and Training Evaluation Commission. (2022). Institutional Academic Accreditation Standards. Riyadh: National Center for Assessment and Academic Accreditation.
- Education and Training Evaluation Commission. (2022). Programmatic Accreditation Standards. Riyadh: National Center for Assessment and Academic Accreditation.
- Ministry of Education. (2021). Higher Education Statistics. Retrieved from "<https://moe.gov.sa>"
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2003). Guide to the Provisions of Civil Service Employee Training. Riyadh.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2020). Executive Regulations for Human Resources in the Civil Service. Riyadh.
- Wells, Mike. (2005). *Training Process Management: Putting Principles into Practice*. Riyadh: Institute of Public Administration.



- Yaghi, Abdelfattah. (2019). Administrative Training: Between Theory and Application. Oman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- UNESCO (1998). The World Declaration on Higher Education in the Twenty-First Century: Vision and Action. World Conference on Higher Education, Paris, October 9, 1998.
- UNESCO (2001). International Conference "The University in the Twenty-First Century." Muscat, March 17-19, 2001.

المراجع الاجنبية:

- Aswathappa, K. (2008). Human Resource Management: Text and cases. Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Company Limited.
- CHEA.(2015).Accreditation & Recognition in the United States. Council for Higher Education Accreditation. Washington, USA. Retrieved from: www.chea.org.
- Denholm, Jessica. (2012). How can FSGV promote employee engagement regarding processes related to accreditation?. unpublished Master Thesis, Royal Roads University, Canada. Retrieved from: <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/1019485335>
- Harriss, Frankie. (2016). Transformational Leadership and Enhanced Employee Engagement: Relationship, Roles, Accreditation, and Capacity Building Implications. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Liverpool, UK.
- Jones, B (2020). Administrative personnel are the university's frontline workers. University Affairs Journal, Universities Canada. Retrieved from: www.universityaffairs.ca.
- Jose, Chacko. (2021). Role of administration in the assessment and accreditation of higher educational institutions. National Conference on 'Administration of Educational Institution', Chintamani College of Commerce. 2 May 2021. Retrieved from:
www.researchgate.net/publication/351827112_Role_of_admini-stration_in_the_assessment_and_accreditation_of_higher_educational_institutions

- Pena, Emmony. (2018). How to Engage Staff in the Accreditation Process. Council on Accreditation (COA), Canada. Retrieved from: <https://coanet.org/2018/05/how-to-engage-staff-in-the-accreditation-process/>
- Salmi, Jamil. (2015). Is Big Brother Watching You? The Evolving Role of the State in Regulating and Conducting Quality Assurance. Washington: Council of Higher Education Accreditation. Retrieved from: www.chea.org.
- Sawaya, Rana. (2018). Enduring the journey of the accreditation process in higher education institutions through mobilizing administrative staff. XV Congreso Internacional de Costos, 7 Jan 2018. Retrieved from: <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/SAWAYA.pdf>