

التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية

هيا بنت حمد المحيذيف⁽¹⁾، وإبراهيم بن داود الداود⁽²⁾

وزارة التعليم

(قدم للنشر في 17/05/1439هـ؛ وقبل للنشر في 10/09/1439هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. والكشف عن معوقاته من وجهة نظرهم. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تُعزى إلى النوع، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وتقديم توصيات يؤمل أن تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود. واستخدم المنهج الوصفي المسحي منهجاً لهذه الدراسة، والاستبانة أداة لها، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلائها في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (100) مقسمة إلى (60) رئيس قسم، و(40) وكالة. وقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة يرون أن دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود يحقق القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفعالية وإيجابية عالية، وينمي القدرات والمهارات الشخصية لدى القائد، وأن الممارسة المنتظمة والمستمرة تحقق مهارات التعلم الذاتي تدريجياً. كما يرى أفراد الدراسة أن كثرة المسؤوليات والمهام لدى القيادات من أبرز معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية. وأوضحت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية إزاء معوقات التدريب الذاتي تعزى إلى النوع، وكانت أعلى عند الذكور. وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تساهم في نشر وتعزيز ثقافة التدريب الذاتي بين القيادات الأكاديمية وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لتلك القيادات في جامعة الملك سعود.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية، ثقافة التدريب، الاحتياجات التدريبية، المهام الإدارية، النمو المهني، التطوير الإداري.

Self-Training for Academic Leaders in King Saud University Entrance to Administrative Efficiency Achievement

Haya Hammad Almuhaithief⁽¹⁾, and Ibrahim Dawood Aldawood⁽²⁾

Ministry of education

(Received 03/02/2018; accepted 25/05/2018)

Abstract: The study aimed at identifying the role of self-training in administrative efficiency achievement for academic leaders in King Saud University, clarifying barriers from their perspectives and identifying statistical evident differences based on gender, years of experience and number of training courses. The researcher used descriptive survey approach and the questionnaire as a tool applied on all study population members which consist of departments heads and deputies in King Saud University who are (100). The sample believes that self-training plays a role in achieving administrative efficiency for academic leaders in King Saud University and achieves the ability to deal with work problems with high effectiveness and positivity, develops personal abilities and skills of the leader, organizational and continuous practice gradually achieves the self-learning skills, much responsibilities and tasks of leaders are main barriers of self-training for academic leaders. There are statistical evident differences between heads and deputies regarding self-training barriers. The study recommended many recommendations that contribute in spreading and enhancing self-training culture between academic leaders to reach leaders administrative efficiency achievement in King Saud University.

Keywords: Management Skills, Training Culture, Training Needs, Administrative Tasks, professional development, administrative development.

(1) Lecturer, Ministry of Education.

Riyadh, Saudi Arabia, P.O. Box (8190) Postal Code (13325).

البريد الإلكتروني: End.8888@hotmail.com

(2) Assistant Professor, College of Education, Educational Administration, King Saud University.

(1) ماجستير الإدارة التربوية، وزارة التعليم.

الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.ب (8190)، الرمز البريدي (13325).

(2) أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد، جامعة الملك سعود.

مقدمة

يعد التدريب بأساليبه وأنواعه وتصميماته المتعددة سواء أكان رسمياً أم ذاتياً أحد الوسائل والمداخل لتحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية؛ حيث هو الأداة التي يمكن بواسطتها تطوير أداء الأفراد والعاملين في مختلف المنظمات. وقد تعددت مفاهيم التدريب بين مختلف الباحثين، إلا أن جميعها تكاد تتفق على عناصر أساسية، توطر مفهوم التدريب على أنه: عملية منظمة ومخططة، محورها الفرد، تسعى إلى تحسين وتطوير وتنمية مهاراته ومعارفه وسلوكياته؛ لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

وفيما يتصل بالتدريب الذاتي فإن معظم المجتمعات والمنظمات المنتجة تعدّوا مرحلة القناعة بأهمية التدريب، ومروا بتجويد العملية التدريبية، بل ووصلوا إلى شيوخ الرغبة العارمة بين أفرادها بالتدريب حتى في غياب المدربين، إن هذه الرغبة من المدربين في التدريب حتى ولو دون وجود مدرب هي تدريب من نوع خاص يسمى «التدريب الذاتي» (عبد القادر، 2012، ص198).

ولقد تعددت المفاهيم التي استخدمت كمرادف للتدريب الذاتي، منها التدريب الموجه ذاتياً Self-directed Training والتدريب المنظم ذاتياً Self-Regulated والتدريب عن بعد Distance Training، والتدريب المرتكز على المصادر Based Training-Resource،

والتدريب المرن Flexible Training، والتدريب الإلكتروني Electronic Training، وغيرها، إلا أنه من غير المناسب استخدامها كمرادف؛ لعدم الدقة والتطابق بينهم، مما يحدث اللبس في ذلك، كمفهوم التعلم عن بعد، كما أن بعضها إنما هو وسائل وأدوات تستخدم في عملية التدريب الذاتي، كالتدريب الإلكتروني، والتدريب المرتكز على المصادر (الصاعدي، 2011، ص72-73).

ويرى حسنين (2010، ص328) أن التدريب الذاتي يركز على تصميم البرامج التدريبية، على نحو يضمن استمرار المشاركين في السعي للاستزادة التدريبية لفترات ما بعد انتهاء البرنامج التدريبي. كما أشار الصاعدي (2011، ص77) إلى أن التدريب الذاتي هو النشاط التعليمي الذي يقوم به الفرد من رغبته الذاتية، واقتناعه الداخلي، بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته، مستجيباً لحاجاته وميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها والتفاعل والإسهام مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في التعلم. أما (عبد القادر، 2012، ص199) فقد أشار إلى أن التدريب الذاتي هو الأسلوب التدريبي الذي يعتمد على تنفيذ العملية التدريبية من خلال المدربين أنفسهم بالاستعانة بمادة تدريبية خاصة، ويجب أن يضمن تحقيق الأهداف التدريبية، فهو بالإضافة إلى الحصول على المعلومات

الاستغناء عن أشخاص معينين في العمل؛ نظرًا لما يترتب على إلحاقهم بتلك الدورات من إحداث خلل في العمل الإداري؛ بسبب الحاجة الماسة إليهم، وخاصة حين تستغرق تلك الدورات وقتًا طويلاً.

2 - عدم الاستفادة الكاملة للبعض من تلك الدورات؛ نظرًا لأنها لا تلائم احتياجاتهم النهائية والتدريبية، أو ظروفهم الشخصية، فقد تقدم للفرد معلومات لا يشعر أنها ضرورية له، وفي المقابل قد لا تزوده بما يحتاجه ويرغبه، وإن كان هذا الأمر ينطبق على العاملين بشكل عام، فهو ينطبق على القيادات بشكل أكبر؛ لأن أصحاب المناصب القيادية لديهم مهام أكثر تنوعًا قد يصعب برمجتها كلها تدريبياً.

3 - يعد التدريب الذاتي بأساليبه المختلفة من الطرق التي تمكن القائد من تحقيق نمو مستمر له دون الارتباط بمكان أو زمان.

4 - سرعة وتيرة التغيرات في نظم العمل والتقنية والإدارة، حتى إنه يقال إن طبيعة العديد من المهام وأسلوب أدائها قد يتغير كل خمس سنوات، لذا فعملية التدريب الذاتي تعد مسألة محورية لكي يصبح القائد متميزاً.

5 - إن التدريب الذاتي يشجع العاملين على ممارسة دور إيجابي من شأنه أن يزيد ثقتهم في أنفسهم، وشعورهم بأهميتهم، فهم الذين يقررون ما يحتاجون إلى

والمعارف، هو أيضاً تغيير قناعات المتدربين ومساعدتهم في اكتساب المهارات. وعرفه يوحنا في (المصري وعامر، 2013، ص 16) على أنه العملية الإجرائية المقصودة التي يستخدم فيها المتعلم التطبيقات التكنولوجية، ويستفيد من الكتب المبرمجة والوسائل والآلات والتقنيات المختلفة كالإذاعة والتلفزيون والمجلات وغيرها من الأجهزة المصممة بهدف التعلم؛ وذلك لكي يكتسب بنفسه القدر المقنن من المعارف والمفاهيم والمبادئ والاتجاهات والقيم والمهارات من خلال تلك التقنيات. وتأسيساً على ما سبق، يمكن تحديد مفهوم التدريب الذاتي بأنه: نشاط تدريبي مقصود، نابع عن رغبة ذاتية، وحاجات معلومة، يؤديه المتدرب بمجهوده الذاتي، عن طريق مواد خاصة، وتقنيات حديثة، لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات تحقق تنمية شخصيته، وزيادة قدراته وتفاعله مع المجتمع، بما يحقق أهدافه ويعزز مبدأ التعلم مدى الحياة.

ومع أهمية التدريب الرسمي أو التقليدي، ودوره في تطوير الأفراد والمنظمات، إلا أن هناك بعض النقاط التي ينبغي العناية بها؛ وهي تشكل دواعي الاهتمام بالتدريب الذاتي (فرج، 2012، ص 132-134) و(مصطفى، 2012، ص 90) كما يلي:

1 - صعوبة توفير دورات تدريبية لجميع القيادات في ظل ارتفاع نفقات التدريب الرسمي، وأيضاً صعوبة

تنميته، ويتحملون مسؤولية تعلمه بدلاً عن إلقائها على الآخرين.

6 - إن نجاح التدريب الذاتي سيحفز على مواجهة أوجه القصور في مجالات العمل، ومجالات أخرى خارج نطاق العمل، كالعلاقات الشخصية والأسرية، فيزيد من قدرة الفرد على مواجهة مشكلاته.

وفيما يتعلق بمتطلبات التدريب الذاتي، فإنه يستلزم من الأفراد إتقان عددٍ من القدرات والمهارات، تتمثل في القدرة على تحديد الحاجة إلى التدريب الذاتي، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتوفير الحافز والرغبة، والتمكن من اللغة الإنجليزية، وتوفير مهارات التعامل مع الحاسب والإنترنت، والانضباط في التعلم بشكل منظم، والقدرة على التعلم دون الاعتماد على الآخرين، وتحديد نوع التدريب الذاتي الأكثر فعالية. (العامري، 2007، ص71-72)، و(عبد القادر، 2012، ص206)

ويشتمل التدريب الذاتي على عدد من الأساليب، يمكن تقسيمها من حيث التفاعل إلى مستويين: أساليب فردية، وأساليب جماعية؛ وتتضمن أساليب التدريب الذاتي الفردية على أساليب عدة منها: القراءة، والتعليم المبرمج، في حين تظهر أساليب التدريب الذاتي الجماعية التفاعلية في مشاركة التدريب مع آخرين كالتدريب الإلكتروني، والتدريب عن بعد. (الصاعدي، 2011) و(عامر والمصري، 2013).

وفيما يتعلق بالكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية فقد كشفت الأدبيات ذات العلاقة، أن الكفاءة الإدارية على اتصال وثيق بمستوى الأداء، فمعدل الكفاءة كصفة للقائد ترتبط بالضرورة بنجاحه في أداء المهام المكلف بها، وإضافة إلى ذلك فالكفاءة - بوصفها فكرة إدارية - لها مفهوم مستقل من حيث صلتها بالقيادة أيضاً. حيث يتم حساب درجة الكفاءة من خلال مستوى الأداء الكائن وبين مستوى الأداء الذي يجب أن يكون (الخطيب، 2013، ص29). ومن البحث في أدبيات الكفاءة، يظهر الخلط في استخدام كلمة الكفاية والكفاءة، فالكفاية بمعنى Sufficiency وفعلها: كفى يكفي كفاية، أي استغنى به عن غيره، أما الكفاءة فمن كفاً يكفأ كُفاً وكفاءة، فهي بمعنى Efficiency ويقصد بها في العمل القدرة عليه وحسن تصريفه (المعجم الوسيط، 2004).

ولقد تعددت مفاهيم الكفاءة الإدارية، فكل مفهوم يركز على جانب معين، ومن هذه المفاهيم، مفهوم تايلور Taylor رائد الإدارة العلمية؛ إذ عرفها على أنها: النسبة بين الأداء الفعلي «الحادث»، والأداء المعياري «المطلوب»، أي أنه كلما اقتربت العمليات التي يقوم بها القائد من الأداء المعياري ارتفعت درجة كفاءته، وكلما بعدت عن هذا الأداء تدنت درجة الكفاءة. ويذهب علماء الإدارة من مؤسسي المدرسة السلوكية التي من روادها التون مايو Elton Mayo، إلى أن الكفاءة هي

تجاه القائد. وهذه المكونات منها ما هو كفاءات صلبة (أساسية) تتمثل في المعرفة والمهارات، وكفاءات مرنة (مميزة) تتمثل في السمات والدوافع والقيم (حمدي، 2016، ص6).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن استخلاص مفهوم شامل للكفاءة الإدارية للقائد بأنها: امتلاك القائد لخصائص عدة تمكنه من أداء مهامه في وقت محدد، وبالمستوى المحقق للهدف، وتمكنه من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية أو مادية، كمياً ونوعياً، مما يرفع من مستوى أدائه، ويحقق الميزة التنافسية للمنظمة التي يعمل بها.

وتشكل الكفاءة الإدارية للقيادات أهمية بالغة للمؤسسات وسياساتها، وذلك ناتج عن الأهمية الكبيرة للقيادة كمفهوم وواقع بحد ذاته، وتبرز أهمية الكفاءة الإدارية للقيادات، بأنها تستخدم كمعيار تفضيلي في عدد من الأمور (الخطيب، 2013، ص30-31):

1. يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف القيادية، بالتحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم، فيتم اختيار أنسب الأفراد، مما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل، ويزيد من فعالية الاختيار.

2. تستخدم الكفاءة لقياس مدى نجاح القادة في قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، خلال فترة اختبارهم، حيث

القدرة على تنفيذ الأعمال المنوطة بهم على المستويين الكمي والنوعي، وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للعاملين والمستفيدين من نتائج العمل. حيث أضاف مفهوم السلوكيين بُعد الرضا النفسي كنتائج متحقق من كفاءة القائد. (المخلافي، 1992، ص6-7).

وتعرف الكفاءة الإدارية للقيادات بأنها سلوك ومعرفة ومهارة يمتلكها القائد لأداء مهمة ومسؤولية ما، وهي أيضاً الخصائص السلوكية الكامنة، المتمثلة في المعرفة والمهارة والسمات والدوافع والقيم والمفهوم الذاتي، والتي يمتلكها القائد، بحيث تسمح تلك الخصائص في التأثير على الآخرين، بتحريكهم نحو هدف معين بصورة محفزة وتعاونية يراعى فيها رضا الأتباع. ومن ذلك يتضح أن الكفاءة الإدارية للقائد تتألف من مكونات عدة، منها: المعرفة، ويقصد بها المعلومات التي تؤدي إلى تغيير شيء ما. والمهارة، وهي المعرفة المطبقة من أجل تحقيق هدف معين. والسمات، وهي إما سمات جسدية، كالقوة والتحمل، أو شخصية انفعالية، كالانبساط والانعزال والمنطق والحدس، ويدخل فيها أيضاً السمات المعرفية، كالذكاء. والدوافع، وهي التي تقود وتوجه سلوك القائد، والقيم، وهي عبارة عن الاعتقادات بين ما هو جيد وسيء. والمفهوم الذاتي، وهو اعتقاد الفرد القائد ونظرته الشخصية لنفسه. والأدوار الاجتماعية، وتهتم بمفهوم الآخرين

التدريب غير الرسمية، حيث تشير أغلب الإحصاءات إلى أن أغلب عمليات التعلم في المنظمات تتم بصورة غير رسمية، أي غير مخطط لها من قبل الإدارة، ولذلك نجد القائد بصفته القائم على شؤون المنظمة، يتعلم بصورة غير رسمية أكثر من الطرائق الرسمية المعتمدة لدى إدارة التدريب، وتعلم القادة غالباً ما يتم على مستوى فردي، والذي يكون وفق طرق، أهمها التدريب الذاتي. كما تؤثر الخبرة الوظيفية والمناخ التنظيمي ونظام الحوافز على تحقيق الكفاءة الإدارية. (حمدي، 2016، ص17).

وقد أجريت دراسات عربية وأجنبية تناولت التدريب الذاتي، ومنها دراسة الصاعدي (2011) بعنوان «التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية»، والتي هدفت إلى تحليل اتجاهات القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي، ومدى اقتناعهم بجدوى هذا التدريب، ومقومات ومعوقات تطبيق مدخل التدريب الذاتي، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل النظم، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (119) من القيادات الأمنية من رتبة رائد وحتى رتبة لواء، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: وجود اتجاهات إيجابية لدى القادة نحو التدريب الذاتي، كما أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي

تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية استمرارهم لشغل المنصب القيادي وإلا تعرضوا لنقلهم إلى مناصب غير قيادية، أو الاستغناء عنهم كلياً.

3. الكفاءة أيضاً وسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي، إذا ما كان تقويم القادة يتم بوساطة درجة كفاءتهم في العمل وطريقتهم في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية، وما يسعون إليه من زيادة مهاراتهم في هذا المجال عن طريق التدريب، تلك الأمور التي إن تحققت فلا بد أن تنعكس إيجابياً على رفع معدلات الأداء.

4. يعد معيار الكفاءة المعيار الحاسم في اختيار القادة وتقييمهم، والنهوض بمستوى أدائهم؛ ذلك لأن كفاءة القائد هي السبيل إلى تحقيق كفاءة العاملين؛ فالقائد الذي لا يملك الكفاءة فهو من باب أولى لن يستطيع تنميتها لدى مرؤوسيه، مما يوضح أهمية هذا العنصر وصلته بالقائد، كما أن القائد هو العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعاً إما نحو الإنجاز والنجاح أو نحو الفشل والدمار. ويتأثر تحقيق الكفاءة الإدارية بأمور عدة، من أهمها التدريب؛ إذ لا يوجد نجاح بدون قيادة رشيدة.

من هذا المنطلق تتضح أهمية تنمية تلك الكفاءات، حيث تحرص المؤسسات ومنها الجامعات على اعتماد برامج تدريبية في تنمية كفاءات القادة، إضافة إلى طرق

بصفة عامة ملائم لتطبيق عملية التدريب الذاتي، غير أن هناك نقاط ضعف في بعض العبارات تمثلت في: «عدم الاستفادة من الأفراد الذين طوروا مهاراتهم وقدراتهم بالتعلم»، «روتينية الإجراءات وكونها مقيدة للاجتهاد والابتكار»، «عدم ارتباط تقييم الأداء بما يحققه الأفراد من تطوير في مهاراتهم وقدراتهم»، «العملية التدريبية بوضعها الحالي لا تؤدي إلى تنمية المهارات والمعارف بالشكل المرجو»، «عدم دعم الإدارة لعملية التدريب الذاتي، على الرغم من دعمها لأشكال التدريب الأخرى».

كما أجرى ستيفان وبوبسكيو (Stefan & Popescu, 2015) دراسة بعنوان «الاتجاهات القيمية الجديدة في التكوين والتطوير الإنساني: اتجاهات الشباب نحو التدريب والتطوير الذاتي»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير الذات اللازمة لتنمية المهارات القيمية للشباب، وتحديد المعوقات التي تحد من تطوير الذات في تنمية المهارات القيمية. واستخدم الباحث المنهج التجريبي التربوي، حيث تم إجراء اختبار قبلي وآخر بعدي على العينة لتحديد اتجاهات الطلاب نحو التدريب من الناحية النفسية، وكذلك استيعابهم للتدريب الذاتي، ثم تحديد سبل تطوير المهارات القيمية. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي أعد لجمع البيانات من العينة التي تكونت من (95) طالباً من

طلاب جامعة كرايوفا في رومانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تطوير الذات اللازمة لتنمية المهارات القيمية للشباب تتمثل في تفهم القيمة الفعلية للتدريب، سواء أكان على رأس العمل أم في مرحلة الدراسة الأكاديمية، وأن الاستعداد النفسي والحوافز والمكافآت يمكن أن يكون له دور في دفع الطلاب والعاملين إلى تطوير المهارات القيمية ذاتياً. كما توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحد من تطوير الذات في تنمية المهارات القيمية تتمثل أغلبها في الجانب النفسي والمادي، وغياب التشجيع، ونقص البرامج التوجيهية للطلاب والعاملين. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن التدريب يلزمه مهارات خاصة بالتعلم الذاتي، وأنه يتحقق تدريجياً من خلال الممارسة المنتظمة والتراكمية والمستمرة.

كما أجريت دراسات أجنبية وعربية تناولت تنمية القيادات الجامعية، ومنها دراسة حسين (2010) بعنوان «تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها»، وهدفت إلى التعرف على واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وإسهامات مشروع تنمية القدرات لتحقيق أهدافها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ومدى اختلاف أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية حول التنمية المهنية التي تتبعها الجامعة في مشروع تنمية

القدرات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (116) ما بين قيادات جامعية، وأعضاء هيئة تدريس، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن برامج التنمية المهنية لها تأثير إيجابي من خلال مشروع تنمية القدرات على منظومة التعليم الجامعي، وكذلك على ثقافة أعضاء هيئة التدريس، كما يساهم مشروع تنمية القدرات في تطوير مهارات الحوار والتخاطب بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وكذلك في وجود علاقات اجتماعية بين الأعضاء على مستوى كليات الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس للتدريب والتنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات، تعود لعوامل عدة منها: نقص المعلومات المتاحة عن المشروع، غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى أعضاء هيئة التدريس، قصور إدارة الكليات في نشر ثقافة التنمية، وعدم وجود اجتماعات داخل الكليات لتوضيح التغيرات العالمية وأهمية مشروع تنمية القدرات في مواجهة هذه التغيرات والتحديات.

وقام الثبيتي (1435 / 2014) بدراسة بعنوان «تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية». والتي هدفت إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، وكان من نتائج هذه الدراسة؛ أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة. وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب. مما يدل أن رؤساء الأقسام يفتقرون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية، وينبغي على المسؤولين في الجامعات السعودية أن يرشحوا رؤساء أقسام يمتلكون مهارات إدارية بدرجة عالية، وأن يكون هناك برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية.

أما العشماوي وويسينفورت (El-Ashmaw & Weasenforth, 2010) فقد أجريا دراسة بعنوان «أكاديمية القيادة الداخلية: تقييم لأحد برامج القيادة في كلية المجتمع». حيث هدفت إلى التعرف على أسباب التقاعد المبكر للقادة العاملين في كلية المجتمع في جامعة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، والتعرف على سبل تطوير قادة المستقبل بأنواع التدريب المختلفة، بما فيها التطوير والتدريب الذاتي للقيادات، من أجل تعويض النقص في قادة المستقبل في كلية المجتمع، بالإضافة إلى التعرف على البرامج الرسمية لتطوير القادة في الكلية، والتي شملت برنامج التدريب العام في الجامعة، وبرامج التعليم المستمر، وبرامج التطوير والتدريب الذاتي غير الرسمية، وتهدف الدراسة إلى تقييم هذه التجربة من حيث المخرجات بتحديد إنجاز البرنامج في السنة الأولى من التطبيق، ومدى ملاءمته للمتطلبات المستقبلية

القادمة تحولاً كبيراً في إعداد قادتها، وفق رؤية المملكة 2030، وفي هذا السياق تبرز أهمية رؤساء الأقسام والوكيلات في تحسين أداء الأقسام الأكاديمية ودورهم في تحقيق متطلبات التميز والريادة للجامعة باعتبار القسم منطلق القرارات الجامعية. ويمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، فلا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا بوساطة الأقسام الأكاديمية، في حين تشكل ممارسة رئاسة الأقسام تحدياً حقيقياً؛ لكون معظم رؤساء الأقسام غير متخصصين في الإدارة أو غير مدربين لتولي مهام إدارية.

وتتعدد المهام والمسؤوليات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلاتها، وتضيق فرص الالتحاق ببرامج تدريبية في ظل محدودية الوقت لحضور تلك الدورات، إزاء ذلك يبرز التدريب الذاتي كأسلوب تدريبي مرن، يستطيع رئيس القسم بوساطته أن يلبي احتياجاته التدريبية المتجددة، وأن يلجأ له في ظل مهامه المتعددة. ولهذا تأتي هذه الدراسة، التي يؤمل أن تكون إضافة نوعية تسهم في الكشف عن دور التدريب الذاتي، وتحديد معوقاته؛ بغية تحقيق الكفاءة الإدارية، وتحسين أداء القيادات الأكاديمية.

مشكلة الدراسة:

إن المسؤوليات والمهام المناطة بالقائد الأكاديمي

للقادة، وأوجه استفادة قادة المستقبل من المشاركة في البرنامج التدريبي. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج تدريب القادة بأنواعها الثلاثة محل الدراسة غير كافية، ولا تلبي المتطلبات المستقبلية للكلية، كذلك فإن البرامج الرسمية لا تراعي التوجهات الشخصية لقادة المستقبل، لذلك فإن معظمهم يلجأ إلى التدريب الذاتي بدلاً من التدريب الرسمي. كما أن برامج تدريب الطلاب وبناء قادة المستقبل غير فعالة من حيث قدرتها على صقل المهارات القيادية لقادة المستقبل؛ لغياب الدوافع التي تحث على المشاركة فيها. واقتصرت آراء مجموعة القادة حول بعض وجهات النظر العلمية والتنظيرية، فيما ركزت مجموعة الطلاب على نسبة الاستفادة من المشاركة في برامج التدريب والتطوير الرسمية، وظهر من وجهة نظرهم عدم رضاهم عن البرامج الحالية، مما يدفعهم للتدريب الذاتي.

ولما كانت الجامعات السعودية تواجه انفتاحاً معرفياً وتطوراً تقنياً متسارعاً على المستويين الإداري والأكاديمي، وتخوض تنافساً إقليمياً ودولياً لتحقيق الريادة والتميز، فإن كل ذلك وغيره يستدعي متابعة القيادات الأكاديمية للمستجدات تحقيقاً لأهداف الجامعات وتوجهاتها الاستراتيجية. ويعد تدريب القيادات الأكاديمية أحد المرتكزات الأساسية لتطوير التعليم الجامعي، ومن الأهمية بمكان أن تشهد السنوات

العريقة على حاجة الأفراد وعلى وجه الخصوص القيادات إلى التدريب الذاتي؛ ففي جامعة هارفارد Harvard University تم وضع استراتيجيات عدة، وبرامج قصيرة تساعد القيادات على ممارسة التدريب الذاتي، وتسهم في تدريب زملائهم ضمن فريق العمل.

- جامعة هارفارد، تم الاسترجاع في 16/6/2017:

<http://www.extension.harvard.edu/professional-development/leadership-management-programs>

أما كلية برنارد Barnard College في جامعة كولومبيا Columbia University فهي تقدم خدمات التدريب الذاتي لمنسوبي الجامعة بتوفير دروس ومعلومات على الموقع الإلكتروني للجامعة.

- كلية برنارد، تم الاسترجاع في 16/6/2017.

<https://barnard.edu/bcit/resources/self-training>

وتؤكد الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) American Management Association أن القدرة على التدريب الذاتي تعد إحدى أهم المهارات التي يحتاجها القادة لتطوير أدائهم وتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل مستقبلاً.

- الجمعية الأمريكية للإدارة، تم الاسترجاع في 16/6/2017.

<http://www.amanet.org/training/seminars/leadership-training.aspx>

وأشار العشراوي وويسينفورت (El-Ashmawy &

Weasenforth, 2010)، إلى أن هناك ثلاثة مجالات

تجعل محاولة استقطاع حيز من الوقت لحضور البرامج التدريبية أمراً فائق الصعوبة، لذا فإن التدريب الذاتي يعد أحد الحلول التي يمكن أن تسهم في تطوير مهاراته، حيث إنه لا يتقيد فيه بمكان ولا زمن معين، وتتعدد مصادره وأدواته، ويتحكم بإدارته ذاتياً.

ولقد تزايد الاهتمام بالتدريب الذاتي نتيجة عوامل عدة، يأتي في مقدمتها التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم الإلكتروني، والتي أسهمت في تحقيق فعالية النمو المهني المستمر، ونمت قدرة المتعلم على متابعة الإنجاز الفردي، والتحديث السريع في المعلومات، وتوافر التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم، والاطلاع على وجهات النظر المتعددة، ومراعاة الاهتمامات الفردية، بالإضافة إلى تخفيف الضغط على المراكز والمؤسسات التدريبية. (الصاعدي، 2011، ص75). ويعد التدريب الذاتي باختلاف أدواته اتجاهًا حديثًا في مجال التدريب، فالقائد الأكاديمي بوساطة خبرته السابقة في التعلم والتعليم، وأهدافه المحددة، والتحديات التي يواجهها، ووعيه بأهداف القسم، وأهداف الجامعة، هو الأجدر بالاهتمام بهذا الاتجاه في التدريب؛ لتطوير قدراته وتحسين إمكاناته، وهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، بما يسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية له.

وتتنفق عديد من الجامعات والجمعيات العلمية

أهداف الأقسام العلمية، وأوصت بإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام بما يحقق أهداف الأقسام ويسهم في تطويرها. وأكدت دراسة اليحيوي (2010) على أهمية تدريب رؤساء الأقسام؛ نتيجة للأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها منصبهم في مجال الإدارة، إذ إنهم يتولون هذا المنصب دون أن يتلقوا التدريب اللازم. ويشير واقع تدريب القيادات في الجامعات السعودية إلى وجود برامج تدريب رسمية مباشرة، ففي جامعة الملك سعود يعد الاهتمام بتدريب القيادات الأكاديمية من متطلبات تحقيق أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية؛ إذ أنشأت عمادة تطوير المهارات، والتي تسعى في رؤيتها إلى تقديم خدمات متكاملة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرين، والمعيدين، والطلاب، إضافة إلى القيادات الأكاديمية والإدارية، ومنسوبي الجامعة من إداريين وفنيين (عمادة تطوير المهارات، تاريخ الاسترجاع 12/3/2017 <https://dsd.ksu.edu.sa/ar/vision2017>). إلا أنها تواجه تحديات عدة، منها صعوبة توفر الوقت الكافي لتنفيذ التدريب، وخاصة للقيادات، كما أنها لا تكفي لاستيعاب تطوير كل المهارات التي يحتاجها القائد في ميدان عمله، ولا تستطيع معالجة المشكلات التي تستجد في واقعه الإداري كل يوم، ومن هنا ظهرت صيغ وبدائل، تتمثل في التدريب الذاتي.

لتطوير قادة المستقبل، الأول رسمي من الجامعة، والثاني برامج التعليم المستمر، واختص الثالث ببرامج التنمية الذاتية غير الرسمية. وهي التي يتوجه إليها القائد مدفوعاً برغبته الذاتية لتحقيق أهداف معينة. كما أوصت دراسة دراكو - سيفرسن (Drago-Severson, 2015) بضرورة توفير القيادات وقتاً للتنمية الذاتية، حيث يحتاج القادة إلى تجديد الجانب المعرفي وتحسين الجانب المهاري لهم، من أجل مواصلة العطاء للآخرين، كما أشارت الدراسة إلى نموذج التعلم الموجه نحو تنمية المهارات القيادية وبناء القدرات التي تؤكد أهمية رعاية التنمية الذاتية الخاصة ودورها في دعم الآخرين.

كما أشارت دراسات عربية ومحلية عدة منها دراسة الشبتي (2014/1435) إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي في تحقيق أهدافه يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيسه، ونوعية وكفاءة القسم تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم وهو المشرف المباشر على فعالياته وأنشطته وهو المخطط والمتابع والمقيم لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وبصفة عامة هو المسؤول عن إدارة شؤون القسم، وقد خلصت تلك الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية الحكومية يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق

- الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية ومسؤولياتهم ومهامهم تجعل محاولة استقطاع حيز من الوقت للتدريب أمراً بالغ الصعوبة، لذا فإن التدريب الذاتي يمكن عدّه أحد الحلول التي يمكن توظيفها لمواجهة تلك التحديات.

- توجه هذه الدراسة نظر القيادات الأكاديمية نحو تفعيل التدريب الذاتي خلال مسيرتهم المهنية، ولعل هذا التوجه يساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ومعوقاته من وجهة نظر رؤساء الأقسام ووكيلائها، وطبقت في العام الجامعي 1437-1438م. وتم الاقتصار على فئتي رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلائها لمبررات عدة منها:

1. أن الأقسام الأكاديمية تمثل منطلق القرارات الجامعية؛ ففي مجالسها العلمية يتم صناعة معظم القرارات الجامعية.

2. أن رؤساء الأقسام ووكيلائها يمثلون المستوى التنفيذي للقيادة الجامعية وهما من أكثر الفئات ممارسة للأعمال الإدارية والأكاديمية المباشرة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فهما من أكثر الفئات حاجة للتدريب الذاتي، ويمكن لدراسات مستقبلية أن تقوم بدراسة الفئات

وتأسيساً على ما سبق، برزت الحاجة إلى إجراء دراسة تكشف عن دور التدريب الذاتي وتحديد معوقاته لتحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.

أسئلة الدراسة وأهدافها:

استهدفت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟

- ما معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ فيما يتعلق بدور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ومعوقاته من وجهة نظرهم، والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة وهي: النوع، وسنوات الخبرة في المركز القيادي، وعدد الدورات التدريبية؟

- ما المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز استخدام التدريب الذاتي لتحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ندرة الدراسات وخاصة المحلية والعربية في مجال التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية.

الأخرى وتقرن نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة:

التدريب الذاتي: النشاط التعليمي الذي يقوم به الفرد من رغبته الذاتية، واقتناعه الداخلي، بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته، مستجيباً لحاجاته وميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها والتفاعل والإسهام مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في التعلم (الصاعدي، 2011، ص77). وتعرفه الدراسة إجرائياً: بأنه قيام رؤساء الأقسام والوكيلات، في جامعة الملك سعود بتدريب أنفسهم بمجهودهم الذاتي، وبرغبتهم الذاتية، عن طريق مواد خاصة، وتقنيات حديثة، بهدف تنمية استعداداتهم وإمكاناتهم وقدراتهم، مستجيبين لميولهم واهتماماتهم، بما يحقق لهم الكفاءة الإدارية.

الكفاءة الإدارية: سلوك ومعرفة ومهارة يمتلكها القائد لأداء مهمة ومسؤولية ما (حمدي، 2012، ص6). وتعرفه الدراسة إجرائياً: امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود، للمعارف والمهارات والاتجاهات، التي تمكنهم من أداء مهامهم في وقت محدد، وبالمستوى المحقق للهدف، مما يرفع مستوى أدائهم، ويحقق الميزة التنافسية للقسم الأكاديمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث هو «أسلوب للتفكير والعمل يعتمد

الباحث لتنظيم أفكاره وعرضها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة، وتحقيق أهداف البحث، انطلاقاً من مجال هذه الدراسة، وطبيعتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها». وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) في هذه الدراسة؛ وذلك لملاءمته لموضوعها وأهدافها.

أفراد الدراسة:

تألف أفراد الدراسة من جميع رؤساء الأقسام، والوكيلات بالأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، للعام الدراسي (1437هـ-1438هـ)، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (149)، موزعة بين (91) رئيس قسم و(58) وكيل، ويرجع التفاوت في عدد الرؤساء نسبة إلى عدد الوكيلات، إلى أن بعض الأقسام الأكاديمية التي للطلاب، ليست متاحة للطلابات، كما في أقسام كلية العلوم الرياضية، أو أن يكون رئيس القسم للطلاب والطلابات في آن واحد، كما في بعض أقسام كلية الطب. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة البالغ عددهم (149) فرداً، منهم (91) رئيس قسم و(58) وكيل قسم، فقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث طبقت أداة الدراسة على جميع الأفراد الذين استطاع الباحثان الوصول إليهم.

خصائص المستجيبين من أفراد الدراسة:

في ضوء متغيرات الدراسة يمكن تحديد خصائص

أفراد الدراسة على النحو التالي:

هيا بنت حمد المحيذيف، وإبراهيم بن داود الداود: التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود...

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	60	60.0
أنثى	40	40.0
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (3) أن القيادات الأكاديمية قد حصلوا على معدل عالٍ من الدورات التدريبية، حيث إن (50) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 50% من إجمالي أفراد الدراسة دوراتهم التدريبية أكثر من خمس دورات تدريبية وهم نصف أفراد الدراسة.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من 30 عبارة توزعت على محورين، الأول يتعلق بدور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية، في حين اختص المحور الثاني بمعوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

1. صدق المحكمين: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن أصحاب الخبرة في وزارة التعليم، وبلغ عددهم ستة محكمين، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، وبلغ عدد عبارات الاستبانة بصورتها النهائية (30) عبارة.

2. الاتساق الداخلي: تم التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط

يتضح من الجدول رقم (1) أن (60) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 60% من إجمالي أفراد الدراسة ذكور، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (40) منهم يمثلون ما نسبته 40% من إجمالي أفراد الدراسة إناث.

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

الخبرة في العمل الإداري	التكرار	النسبة
ستتان فأقل	33	33.0
أكثر من ستين إلى أربع سنوات	31	31.0
أكثر من أربع سنوات	36	36.0
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (2) تباين سنوات الخبرة لدى أفراد الدراسة، كما يكشف عن ممارسة معظمهم لعمل إداري لوقت طويل، حيث إن (36) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 36% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الإداري أكثر من أربع سنوات.

جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية.

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورتان تدريبيتان فأقل	26	26.0
من ثلاث إلى خمس دورات تدريبية	24	24.0
أكثر من خمس دورات تدريبية	50	50.0
المجموع	100	100%

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

- حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)، والذي بناء عليه تم ترتيب عناصر كل محور من محاور الاستبيان لبيان أهمية هذه العناصر.

جدول رقم (4): القيم المناظرة للمتوسط الموزون

مدى المتوسط المرجح	درجة الموافقة/ التحقق/ الصعوبة
من 1 إلى 1,79	ضعيفة جداً
من 1,80 إلى 2,59	ضعيفة
من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	عالية
من 4,20 إلى 5	عالية جداً

- اختبارات (Independent Sample T-test)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد اتضح أن قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

3. ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha(α))، والذي بلغت قيمته الكلية حوالي 0.92.

إجراءات تطبيق الأداة:

بعد تعديل الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد الدراسة من رؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (149) رئيس قسم ووكيلة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1437/ 1438هـ. وبعد تطبيق أداة الدراسة، تم استعادة (100) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة 67% من مجموع الاستبانات الموزعة على القيادات الأكاديمية، وبفاقد يصل إلى 33%، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النسبة للاستبانات المعادة كانت جيدة، خصوصاً أنها طبقت على القيادات الأكاديمية، والذين كثيراً ما اعتذروا بسبب انشغالهم بمسؤوليات عملهم المتعددة من اجتماعات ولجان ومجالس علمية وغيرها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أساليب إحصائية عدة لتحليل بيانات الدراسة وهي:

هيا بنت حمد المحيذيف، وإبراهيم بن داود الداود: التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود...

طبقاً لاختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين في هذه الدراسة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية. المركز القيادي، وعدد الدورات التدريبية)، فقد توصلت الدراسة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية. أولاً: دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود: للإجابة عن السؤال الأول من الدراسة وهو: «ما دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؟» تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وكذلك تحديد معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة وهي (النوع، وسنوات الخبرة في

جدول رقم (5): قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية وترتيبها تبعاً لدرجة الموافقة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفعالية وإيجابية عالية	4.07	0.742	1
13	تنمية القدرات والمهارات الشخصية لدى القائد	4.05	0.821	2
15	تنحقيق مهارات التعلم الذاتي تدريجياً من خلال الممارسة المنتظمة والمستمرة	4.05	0.833	3
3	اكتساب القيادات الأكاديمية للمهارات والمعارف الجديدة	4.05	0.809	4
12	تحسين جودة الأداء	4.04	0.790	5
9	الارتقاء بمستوى أداء الأعمال وجودتها	4.03	0.846	6
2	الاستجابة للمستجدات التي تحدث في أساليب العمل وأنظمتها	4.01	0.882	7
8	تحقيق الاستفادة من التدريب الذاتي لأنه نابع من دوافع ذاتية	3.98	0.887	8
14	تحقيق مفهوم النمو المستمر	3.90	0.785	9
10	سهولة التعامل مع محتوى برامج التدريب الذاتي من خلال تخزينها واستعادتها	3.87	0.801	10

تابع/ جدول رقم (5).

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
11	تعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، وتكوين فريق عمل جيد	3.87	0.849	11
16	اهتمام القيادات بنشر ثقافة التدريب الذاتي لدى العاملين	3.84	0.884	12
6	قدرة القيادات الأكاديمية على تحديد احتياجاتها التدريبية بناء على خلفياتها العلمية والمهنية	3.77	0.908	13
4	التكامل مع البرامج ودورات التدريب الأخرى الخاصة بالقيادات الجامعية	3.71	0.880	14
5	مرونة تنفيذ برامج التدريب الذاتي في أي وقت وأي مكان	3.55	1.048	15
7	مراعاة الاهتمامات الشخصية للقيادات الأكاديمية	3.05	0.990	16
المتوسط العام		3.89	0.651	

أفراد الدراسة على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؛ حيث يتضح من النتائج أن: أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع عبارات محور دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على مضمونها بدرجة كبيرة ومن أبرزها ما يلي:

- القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفعالية عالية، حيث إن التدريب الذاتي يمكن اللجوء إليه كلما استجدت مشكلة في العمل، وفي أسرع وقت، مما يزيد من القدرة على التعامل مع هذه المشكلات وحلها، بما يسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية.

- تنمية القدرات والمهارات الشخصية لدى القائد، ويعزى ذلك، إلى أن القائد يستطيع تلمس حاجاته الشخصية وتحديد لها، وبالتالي تنميتها عن طريق التدريب الذاتي، وهذا يتفق مع دراسة (El-Ashmaw &

يتضح من الجدول رقم (5) أن: أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بمتوسط (3.89 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة «كبيرة» على مضمون العبارة.

ومن النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود ما بين (3.50 إلى 4.07)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة (كبيرة) على مضمون العبارات؛ مما يوضح التجانس في موافقة

هيا بنت حمد المحيذيف، وإبراهيم بن داود الداود: التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود...

الذاتي بتخزينها واستعادتها، وتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، وتكوين فريق عمل جيد، واهتمام القيادات بنشر ثقافة التدريب الذاتي لدى العاملين، وقدرة القيادات الأكاديمية على تحديد احتياجاتها التدريبية بناء على خلفياتها العلمية والمهنية، والتكامل مع البرامج ودورات التدريب الأخرى الخاصة بالقيادات الجامعية، ومرونة تنفيذ برامج التدريب الذاتي في أي وقت وأي مكان، ومراعاة الاهتمامات الشخصية للقيادات الأكاديمية.

ثانياً: معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود:

للإجابة عن السؤال الثاني من الدراسة وهو: «ما معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، من وجهة نظرهم؟» تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

(Weasenforth, 2010) في أن معظم القادة يلجؤون إلى التدريب الذاتي بدلاً من التدريب الرسمي؛ لأنه يراعي توجهاتهم الشخصية.

- تتحقق مهارات التعلم الذاتي تدريجياً بوساطة الممارسة المنتظمة والمستمرة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Ştefan & Popescu, 2015).

- اكتساب القيادات الأكاديمية للمهارات والمعارف الجديدة، ويعزو الدارسان ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية، وقيامهم بتحديث وتجديد معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم ذاتياً، كلما شعروا بحاجتهم لذلك، مما يساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية لهم.

- كما يرى أفراد الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة في دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية هي: تحسين جودة الأداء، والارتقاء بمستوى أداء الأعمال وجودتها، والاستجابة للمستجدات التي تحدث في أساليب العمل وأنظمتها، وتحقيق الاستفادة من التدريب الذاتي لأنه نابع من دوافع ذاتية، وتحقيق مفهوم النمو المستمر، وسهولة التعامل مع محتوى برامج التدريب

جدول رقم (6): قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية وترتيبها تبعاً لدرجة الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة
14	كثرة المسؤوليات والمهام لدى القيادات	4.28	1
11	عدم ارتباط التدريب الذاتي بالترقية الوظيفية، ومعايير الأداء الوظيفي	3.90	2
4	قلة الخوف فيما يتعلق بالتدريب الذاتي في مجتمع القيادات	3.81	3

تابع/ جدول رقم (6).

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة
10	تدني الاستفادة من الأفراد الذين طوروا من أنفسهم عن طريق التدريب الذاتي في العمل القيادي	3.68	4
9	قلة دعم تنظيمات الجامعة نحو التدريب الذاتي؛ بمقابل حجم الدعم لبرامج التدريب التقليدية	3.59	5
7	القصور في نشر ثقافة التنمية الذاتية لمواجهة التغيرات والتحديات	3.46	6
12	ضعف اقتناع القيادات بفعالية التدريب الذاتي في رفع مستوى الأداء والإنجاز في العمل ككل	3.45	7
6	صعوبة الالتزام بالتعلم المنظم في التدريب الذاتي	3.44	8
13	صعوبة الحصول على المواد التدريبية المناسبة وذات الكفاءة في التدريب الذاتي	3.43	9
8	ضعف الاستعداد النفسي لدى القيادات نحو التنمية الذاتية	3.31	10
5	نقص المهارات اللازمة لعملية التدريب الذاتي لدى بعض القيادات	3.27	11
3	ضعف مستوى إتقان اللغة الإنجليزية لدى بعض القيادات	3.13	12
2	ضعف الإلمام بمهارات استخدام الإنترنت وتطبيقاته	2.91	13
1	تدني مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى بعض القيادات	2.87	14
	المتوسط العام	3.47	

(2.87 إلى 4.28)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي، واللذان تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة / كبيرة جدًا) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؛ ويعزى ذلك إلى التباين بين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود في مواجهتهم للمعوقات أثناء ممارستهم، أو رغبتهم في ممارسة التدريب الذاتي، والتي قد ترجع إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم، ونوعهم، وطبيعة الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة يرون أن كثرة

يتضح من الجدول رقم (6) أن: أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود معوقات تعيق التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بمتوسط (3.47 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة «كبيرة» على أداة الدراسة.

ومن النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود ما بين

- قلة دعم تنظيمات الجامعة نحو التدريب الذاتي؛
بمقابل حجم الدعم لبرامج التدريب التقليدية، وتتفق
هذه أيضاً مع دراسة (الصاعدي، 2011)، التي أشارت
إلى أن أحد معوقات التدريب الذاتي، هو عدم دعم
الإدارة لعملية التدريب الذاتي، على الرغم من دعمها
لأشكال التدريب الأخرى.

- القصور في نشر ثقافة التنمية الذاتية لمواجهة
التغيرات والتحديات، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه
دراسة (Ştefan & Popescu, 2015) بأن غياب
التشجيع ونقص البرامج التوجيهية أحد معوقات
التدريب الذاتي.

- كما يرى أفراد الدراسة أن ضعف اقتناع القيادات
بفعالية التدريب الذاتي في رفع مستوى الأداء والإنجاز
في العمل، وصعوبة الالتزام بالتعلم المنظم في التدريب
الذاتي، وصعوبة الحصول على المواد التدريبية المناسبة
وذاات الكفاءة في التدريب الذاتي، هي من معوقات
التدريب الذاتي لهم.

ثالثاً: الفروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء دور
التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية، ومعوقاته
باختلاف متغيرات الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
وهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بدور التدريب الذاتي في تحقيق

المسؤوليات والمهام لدى القيادات تعد من أبرز معوقات
التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك
سعود، ويعزى ذلك إلى أن المسؤوليات والمهام في القيادة
الأكاديمية متقاربة لدى جميع القيادات على اختلاف
الأقسام الأكاديمية، من الناحية الكمية والنوعية، مما
جعلهم يتفقون على مضمون هذه العبارة بدرجة كبيرة
جداً؛ كون كثرة المسؤوليات، تشغل وقتهم، وتقلل
بالتالي من حجم قدرتهم على تدريب أنفسهم ذاتياً، رغم
رغبتهم في ذلك.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة
كبيرة على معوقات عدة تواجه التدريب الذاتي للقيادات
الأكاديمية في جامعة الملك سعود من أبرزها ما يلي:

- عدم ارتباط التدريب الذاتي بالترقية الوظيفية،
ومعايير الأداء الوظيفي، ويتفق ذلك مع دراسة
(الصاعدي، 2011).

- قلة الحوافز فيما يتعلق بالتدريب الذاتي في مجتمع
القيادات، ويتفق ذلك مع دراسة (Ştefan & Popescu,
2015) التي أشارت إلى أن الحوافز والمكافآت يمكن أن
يكون لها دور كبير في دفع العاملين إلى تطوير مهاراتهم ذاتياً.

- تدني الاستفادة من الأفراد الذين طوروا من
أنفسهم عن طريق التدريب الذاتي في العمل القيادي،
ويأتي ذلك متفقاً مع ما أشارت إليه دراسة (الصاعدي،
2011).

الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ومعوقاته من وجهة نظرهم، تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة في المركز القيادي، عدد الدورات التدريبية)؟ جاءت النتائج كالتالي:

1. الفروق باختلاف متغير النوع:

جدول (7): نتائج اختبار «ت: Independent Sample T-test» للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع.

محاو الدراسة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	الفروق
دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية	ذكر	60	3.86	0.649	0.712-	0.478	غير دال إحصائياً
	أنثى	40	3.95	0.657			
معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية	ذكر	60	3.60	0.717	2.159	*0.033	دال إحصائياً
	أنثى	40	3.27	0.784			

يوضح الجدول رقم (7) أن قيم ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) نحو دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين غالبية أفراد الدراسة في رؤيتهم. وهذا يدل على أن اختلاف النوع لا يؤثر على رؤية غالبية أفراد الدراسة نحو دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. في حين يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد الدراسة نحو معوقات التدريب الذاتي. وهذا يدل على أن اختلاف النوع يؤثر على رؤية غالبية أفراد الدراسة نحو معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وأن الذكور أكثر موافقة على هذه المعوقات من الإناث، ويظهر بأن ذلك يأتي امتداداً للتفاوت في موافقة أفراد الدراسة على هذه المعوقات، والذي برز في نتيجة السؤال الثاني في هذه الدراسة.

2. الفروق باختلاف متغير الخبرة في العمل الإداري:

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة في العمل الإداري.

محاو الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية	بين المجموعات	1.857	2	0.928	2.248	0.111	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	40.060	97	0.413			
	الإجمالي	41.619	99				

هيا بنت حمد المحيذيف، وإبراهيم بن داود الداود: التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود...

تابع/ جدول (8).

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق	محاور الدراسة
بين المجموعات	672.	2	0.336	0.580	0.562	غير دال إحصائياً	معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية
داخل المجموعات	56.200	97	0.579				
الإجمالي	56.872	99					

يوضح الجدول رقم (8) أن قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) نحو دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية، ومعوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين غالبية أفراد الدراسة في رؤيتهم. وهذا يدل على أن اختلاف الخبرة في العمل الإداري لا يؤثر على رؤية غالبية أفراد الدراسة نحو تلك المحاور.

3. الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق	محاور الدراسة
بين المجموعات	1.791	2	0.895	2.164	0.120	غير دال إحصائياً	دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية
داخل المجموعات	40.126	97	0.414				
الإجمالي	41.916	99					
بين المجموعات	506.	2	0.253	0.435	0.648	غير دال إحصائياً	معوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية
داخل المجموعات	56.366	97	0.581				
الإجمالي	56.872	99					

يوضح الجدول رقم (9) أن قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) نحو دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية، ومعوقات التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين غالبية أفراد الدراسة في رؤيتهم. وهذا يدل على أن اختلاف الدورات التدريبية لا يؤثر على رؤية غالبية أفراد الدراسة نحو تلك المحاور.

توصيات الدراسة:

6 - وضع مؤشرات تقيس مدى ما تحصل عليه

القائد الأكاديمي من برامج تدريبية، وترتيب مكافآت مناسبة لذلك.

7 - أن يكون ضمن معايير اختيار القيادات الأكاديمية وترشيحهم، حصولهم على عدد كاف من الدورات التدريبية الذاتية في مجال القيادة والأعمال الإدارية وما يتعلق بها، ليتم الاستفادة من خبراتهم وما طوروا به أنفسهم في هذا المجال.

8 - أن يرتبط حصول القيادات على التدريب الذاتي، بمعايير تقويم الأداء الوظيفي.

9 - أن تخفف المسؤوليات وتقلص بعض المهام على القيادات الأكاديمية، بما يوفر لها المجال للتطوير المهني، ومن ذلك دعم الأقسام باحتياجاتها البشرية من العاملين على المستويين الكمي والنوعي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الثبتي، خالد عواض (1435). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الإمام*، 334، 13-96.
- حرب، إيمان وصفي كامل السيد (2010). *التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية*. كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- حسين، حسين محمد (2010). *طرق التدريب*. عمان: دار

اعتماداً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بقيام جامعة الملك سعود، بدعم التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية، وتذليل معوقاته عن طريق ما يلي:

1 - القيام بعمل مؤسسي، يهدف إلى نشر ثقافة التدريب الذاتي وتعزيزها بين قيادات الجامعة وكافة العاملين بها، وإيضاح دوره في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في الجامعة.

2 - دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية، بناء على خلفياتها العلمية والمهنية.

3 - عقد البرامج والدورات التدريبية، بناءً على احتياجات القيادات الأكاديمية والعاملين، والتي يمكن استخدامها في التدريب الذاتي، مما يسهل وصولهم للمادة التدريبية ذات الجدوى والفائدة، ويقلل من استهلاك الوقت في البحث عن هذه المواد.

4 - تنظيم لقاءات دورية بين القيادات الأكاديمية يقدم من خلالها المشاركون تجاربهم الناجحة في تطوير كفاءتهم الإدارية عن طريق التدريب الذاتي.

5 - أن تقوم الجهات المعنية بتطوير القيادات وتدريبهم كعمادة تطوير المهارات بتصميم برامج للتدريب الذاتي ونشرها، وتدريب القيادات الأكاديمية عليها، وتقويم تلك البرامج دورياً.

هيا بنت حمد المحيذيف، وإبراهيم بن داود الداود: التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود...

- مجدلاوي للنشر.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2010). تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. مجلة التربية المعاصرة، 48، 153-234.
- حمدي، أبو القاسم (2012). آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد. <http://cutt.us/PUCIm>. تم الاسترجاع في 29/6/2013.
- الخطيب، معزوزة عبد الله (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الصاعدي، سامر عبيد عبد الله (2011). التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادة الأمنية في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد القادر، أسامة أحمد محمد (2012). دليل أساليب التدريب. مكتبة الملك فهد الوطنية. عمادة تطوير المهارات، تم الاسترجاع في: <https://dsd.ksu.edu.sa/ar/vision2017/3/12>
- فرج، طريف شوقي محمد (2012). تنمية المهارات القيادية: الأسس المعرفية والإجراءات العملية. القاهرة: دار روافد للنشر.
- مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط. (ط. 4). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- المخلافي، محمد عثمان خالد محمد (1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن.
- رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- المصري، إيهاب عيسى؛ وعامر، طارق عبد الرؤوف (2013). أسس وأساليب التعلم الذاتي. القاهرة: دار العلوم.
- مصطفى، عزة جلال (2012). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مقابله، محمد قاسم (2010). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق.
- اليحيوي، صبرية (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، وأساليب تعزيزها في الجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 17(1)، 35-58.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Drago-Severson, E., & Blum-DeStefano, J. (2015). Make Time to Recharge: Growth and Renewal Play Key Roles in Sustaining School Leaders. *Journal of Staff Development*, 36 (4), 38-42.
- El-Ashmawy, A., & Weasenforth, D. (2010). Internal Leadership Academy: Evaluation of One College's Program. *Community College Journal of Research and Practice*, 34 (7), 541-560.
- Jostina, D., Valbona, D., & Merita, D. (2014). Continuing Education a Necessity in the Professional Development of Teachers (Case Study Geography Teacher Profile - in Fier City, Albania. *Journal of Educational and Social Research, MCSER Publishing, Rome-Italy* 4, 365.
- Ştefan, M., Aurelia, P., & Alexandrina, M. (2015). *New Axiological Trends in Human Being Formation and Development: Trends in the Youth Perceptions and Self-Development in Education*. University of Craiova, Romania. RSP 38-46.
- جامعة كولومبيا، كلية برنارد، تم الاسترجاع في 16/6/2017. <https://barnard.edu/bcit/resources/self-training>
- جامعة هارفرد، تم الاسترجاع في 16/6/2017. <http://www.extension.harvard.edu/professional-development/leadership-management-programs>

مجلة العلوم التربوية، المجلد 31، العدد (1)، الرياض (2019م / 1440هـ)

الجمعية الأمريكية للإدارة، تم الاسترجاع في 2017/6/16.

<http://www.amanet.org/training/seminars/leadership-training.aspx>
