



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٨٦) أبريل ٢٠٢٢م



تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد

د/ سعد بن عبد الرحمن آل حمود  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، قسم العلوم التربوية،  
كلية التربية، جامعة المجمعة

المجلد (٨٦) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل ٢٠٢٢م

### ملخص الدراسة:

سعت الدراسة إلى تطوير أداء برامج تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، من خلال معرفة واقع تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتحديد مقومات ومعوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القائمين على التدريب في الجامعات السعودية، وفي إطار ما ورد في الفكر الإداري المعاصر، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي التدريب بعمادات ومراكز تطوير المهارات بالجامعات السعودية الحكومية، فتم التواصل مع عمادات ومراكز التطوير بالجامعات السعودية الحكومية وعددها ٣٠ عمادة، وقد بلغ عدد العمادات التي أجابت على أداة الدراسة ٢٥ عمادة، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود أبعاد محور واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بشكل عام متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٦٩)، وكان هناك اتفاق بدرجة (موافق بقوة) على مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية الواردة في الدراسة بمتوسط عام بلغ د بلغ (٤.٤٨ درجة من ٥)، بينما كان هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات محور معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بين (محايد / موافق)، وتراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٧٦ الى ٤.٠٤) وكان من أبرز المعوقات قلة الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩) بدرجة (موافق)، وختم الباحث الدراسة بعدد من التوصيات، ومن ذلك: أن يتم الإعداد المشترك من قبل الجامعات السعودية لدبلوم إعداد وتطوير القيادات الأكاديمية ويكون باعتماد وزارة التعليم والجهات الرسمية الأخرى ذات العلاقة، وأن يتم جمع موضوعات تدريب القيادات الأكاديمية في كتاب بعنوان " دليل القيادات الأكاديمية في التعليم العالي، والحصول على اعتمادات محلية ودولية لشهادات وبرامج تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وأن يمنح من يكمل دبلوم القيادة ويتولى القيام بإحدى المهام القيادية (رئاسة قسم- وكالة كلية أو عمادة مساندة- عمادة كلية أو عمادة مساندة) ترقية درجة في السلم الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات، عمادات تطوير المهارات، التدريب، القيادات الأكاديمية



### Study summary:

The study sought to develop the performance of academic leadership training programs in Saudi universities, by knowing the reality of academic leaders training in Saudi universities, and identifying the components and obstacles to the success of academic leadership training in Saudi universities from the point of view of those in charge of training in Saudi universities, and within the framework of what was mentioned in the thought Contemporary administration, and used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for data collection, and the study community consisted of training officials in the deanships and skills development centers in Saudi public universities, so communication was made with the deanships and development centers in Saudi government universities, which are 30 deanships, and the number of deanships that answered the study tool reached 25 Deanship, and the study concluded that the presence of the dimensions of the reality of academic leadership training in Saudi universities in general is widely available from the point of view of the study sample, where the general average reached (3.69), and there was agreement with a degree (strongly agree) on the elements of success of academic leadership training contained In the study, with a general average of D (4.48 degrees out of 5), while there was a difference in the degree of approval of the study members on the paragraphs of the axis. Obstacles to the success of academic leadership training in Saudi universities are between (neutral / agree), and their arithmetic averages ranged from (2.76 to 4.04), and one of the most prominent obstacles was the lack of material resources allocated to training programs with an arithmetic mean (4.04 out of 5), and a standard deviation (0.89) with a degree (OK). And the researcher concluded the study with a number of recommendations, including: that the joint preparation by Saudi universities for the diploma of preparation and development of academic leaders should be approved by the Ministry of Education and other relevant official bodies, and that the topics of training academic leaders should be collected in a book entitled "Academic Leaders' Guide in Education" And to obtain local and international accreditations for certificates and training programs for academic leaders in Saudi universities, and to grant those who complete a leadership diploma and undertake one of the leadership tasks (head of a department - vice dean of college or support dean - deanship of college or support deanship) a degree promotion in the career ladder.

**Keywords:** universities, skills development deanships, training, academic leaders

## المقدمة

تقوم الجامعات بدور رئيس في صناعة حاضر ومستقبل المجتمعات من خلال الكوادر التي تعدها والدراسات التي تقوم بها في خدمة العلم والمعرفة وكذلك من خلال الكوادر التي تعدها والتي تسهم في تلبية سوق العمل وتطور المجتمع ورفاهيته، ونظرا لهذا الدور الحيوي الذي تقوم به الجامعات، فقد استهدفت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرقي بمستوى الجامعات السعودية وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية بحيث تكون خمس جامعات سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم (النايف، ٢٠٢٠)

إلا أن التعليم الجامعي اليوم يواجه عددا من التحديات ومن ذلك: مواكبة التطورات في الفكر الإداري المتمثلة في ظهور بعض التوجهات مثل إدارة المعرفة وإدارة رأس المال البشري، وتكنولوجيا المعرفة، إضافة إلى الأدوار الجديدة المنتظرة من الجامعات في ظل العولمة وما ترتب على ذلك من انعكاسات على الجامعات وبروز مفاهيم التنافسية والتدويل، ويضاف إلى ذلك أيضا ما تضمنته رؤية المملكة ٢٠٣٠ من توجهات تتعلق بالتعليم العالي، والتطور في عالم الاتصالات والتطبيقات الذكية للتقنية وتوظيف التقنية في تطبيق أساليب جديدة في التعليم والإدارة، فهذه المعطيات مما يستدعي العناية بتطوير أداء القيادات الأكاديمية لمواكبة المستجدات المتسارعة وللتمكن من تحقيق قيام الجامعات بأدوارها بنجاح في ظل تطلعات الرؤية وتحقيق مراكز علمية متقدمة والمساهمة الفاعلية في تنمية المجتمع بمعالجة البطالة وتقليل الفجوة بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل وتحقيق الأمن الاجتماعي والمساهم الفاعلة في تنمية المجتمع، ولذا يرى محمد (٢٠٢٠) وعبد الناصر وهشام (٢٠٢٠) أن التغيرات المستمرة في الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتنافسية والتدويل مما يتطلب وجود قيادات قادرة على مواكبة هذه التحديات وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، ومن هذا المنطلق يؤكد عبد المعطي ومرسي (٢٠١٨) على ضرورة مواكبة القيادات الأكاديمية للتغيرات



المحلية والعالمية وثورة الاتصالات والمعلومات وأنه لا يمكن لأي مؤسسة في ظل هذه المستجدات أن ترتقي بدون رقي قياداتها والعاملين فيها. ويرى البلوي (٢٠٢٠) إلى أن الجامعات في ظل التحديات والتغيرات بحاجة إلى إدارة قادرة على مساندة المتغيرات والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة بفاعلية

### مشكلة الدراسة

العنصر الأكثر فاعلية في حياة المنظمات هو العنصر البشري، الذي يقوم بعمليات التخطيط والتنفيذ وتطوير العمل، وتتبوأ القيادات مكانة أكبر في المنظومة البشرية العاملة، لما لها من تأثير على بقية العاملين، وإذا كانت الدراسات تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن هذا يتأكد بشكل أخص مع القيادات، لما لها من أثر على بقية العاملين وأداء الوحدات الإدارية المختلفة، وفي الجامعات تسهم القيادات الأكاديمية بدور فاعل في تحديد استراتيجية الجامعة ورسم سياستها، واتخاذ القرارات المختلفة في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف والتطلعات، وكلما كانت القيادات الأكاديمية أكثر تأهيلاً فهذا أدعى لأن تكون أكثر فعالية، فالقيادات الأكاديمية تمثل المحرك الأساسي لعجلة التطوير في الجامعات،. وكما يذكر معمر والريس (٢٠٢٠)، فإن القيادة تعد عنصراً رئيساً في نجاح المنظمات على اختلاف مستوياتها واختصاصاتها، وفي هذا السياق يذكر (الظفيري، ٢٠٢٠) أن كفاءة المؤسسات في إنجاز ما يوكل لها من مهام يرتبط بطبيعة القيادة التي توجه مقدراتها البشرية والمادية، وتعمل على تنسيق الجهود بما يكفل تحقيق أهدافها، ويرى عزوز (٢٠١٤) أن فاعلية الأقسام الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الإدارية والأكاديمية لعميد الكلية ورؤساء الأقسام، وذهب الروقي والشريف (٢٠١٩) إلى أن القيادات الجامعية من أهم أعضاء المنظومة الإدارية في الجامعات، وأن فاعلية الجامعات تتوقف على كفاءتهم في استثمار قدرات العاملين والموارد المتاحة وتوظيفها لتحقيق أهداف الجامعة، ويشير دكويز (Dequies.2021) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى قادة ذوي تخصص أكاديمي وقدرات قيادية متخصصة، تركز بشكل أكبر على تطوير الأفراد والابتكار وإدارة التغيير والتنفيذ، ولذا فإن من أهم محاور استراتيجية الموارد البشرية تطوير القيادات الإدارية ( العريمي، ٢٠١٤ ) ، وخلصت دراسة

ماضي ( ٢٠١٦ ) إلى وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقيادات الجامعية والممارسات الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية (التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري وتطويره وإدارة الصراع التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية)، وجودة الحياة الوظيفية.

وذلك أن المواقع الحيوية للقيادات الأكاديمية في الجامعات مواقع كثيرة ومتنوعة من حيث المهام والمسؤوليات، وما تقوم به من تخطيط وتنظيم مجمل العمليات الأكاديمية في الجامعة وتوجيه وتنسيق جهود العاملين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين والإشراف عليهم وسعيها لاستثمار موارد الجامعة بما يخدم رسالة الجامعة ويحقق أهدافها القريبة والبعيدة ويمكنها من مواجهة التحديات ومواكبة المتغيرات وتجويد العمل في المنظومة الجامعية والارتقاء بالعملية البحثية والتعليمية في الجامعة والارتقاء بخدماتها المقدمة للمجتمع وجهودها في الحصول الاعتماد الأكاديمي وتحقيق مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية والمحلية، كل هذه الأدوار الحيوية المرتبطة بالقيادات الأكاديمية، تؤكد على أهمية العناية بها من حيث الاختيار والإعداد والتطوير.

فالقيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها كما تذكر الهم (٢٠١٩) هي المحرك الرئيس لمختلف النشاطات في الجامعة و الكليات، لذلك يجب عليها أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها (الهم، ٢٠١٩)

وفي هذا السياق تذكر العتيبي (٢٠١٧) أن القائد الإداري بالجامعات يجد نفسه أمام العديد من الأدوار التي عليه أن يقوم بها ومن ذلك الدور الإداري الذي يتعلق بالمسؤوليات المنوطة به والدور التنظيمي الناتج عن مسؤوليات المنصب، والتي تتطلب منهم المعرفة الوافية والإعداد الجيد للجوانب الإدارية التي يتولون مهامها،

ولذا فإن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يعد أولوية في غاية الأهمية لإصلاح التعليم الجامعي (محمد، ٢٠٢٠)، ويشير المطلق (٢٠١٦) إلى أن كثير من الأبحاث والدراسات قد أكد على ضرورة التطوير المهني للقيادات الأكاديمية لما لها من أثر في تحقيق جودة مخرجات الجامعة البحثية والأكاديمية والخدمية، كما أن توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، أكدت على تطوير وتجويد أداء

القيادات الجامعية، وذلك أن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها مرتبط بجودة أداء قياداتها (المطيري، ٢٠١٩)، وذهب صقر (٢٠١٦) إلى أن تطوير القيادات الجامعية هو المدخل الأفضل لتطوير أداء الجامعة، وأن تجاهل ذلك يعد تضييعا لفرصة حقيقية في تطوير الجامعة.، وما ذلك إلا أن العنصر البشري المدرب والمؤهل لاستيعاب التطورات والمتغيرات كما تذكر الحميد (١٤٣٧) هو ركيزة أساسية لأي منظمة لتتمكن من النهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، وتمكينها من المنافسة العالمية في ظل العولمة. ويتأكد هذا الأمر بالنسبة للجامعات فهي كما يذكر (Gigliotti, 2017) في جميع أنحاء العالم على أعتاب تغير كبير تتطلب القضايا التي تواجهها قيادة خلاقة قادرة على إدارة العمليات القائمة وتوقع الاتجاهات المستقبلية في التعليم العالي، وتشير هذه الظروف إلى الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالتدريب على القيادة الأكاديمية وأن التدريب على القيادة أمر بالغ الأهمية لمستقبل التعليم العالي نفسه .

وترى الصقري والمحيميد (٢٠١٧) أن الجامعات السعودية إذا أرادت أن تحقق التميز في التصنيفات العالمية، فينبغي عليها أن تثبت مدى جودة برامجها التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وعلى ضوء دراسة التوجيهي (٢٠١٨) للتحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية واليابانية، أوصت بتطوير المهارات المهنية والشخصية للقيادات الأكاديمية، كما أوصت دراسة (العيسى والشهري، ٢٠٢٠) بتدريب الأكاديميين المرشحين للمناصب القيادية في الجامعة وعقد ورش العمل المتخصصة في القيادة الإدارية.

ويزداد الأمر أهمية بالنظر إلى أن المناصب القيادية غالبا ما تسند لأعضاء هيئة التدريس دون تأهيل رسمي سابق، فبالنظر إلى رئاسة الأقسام العلمية، والتي تأتي في قاعدة المواقع القيادية وهي الأكثر عددا في الجامعة، ومنها يتم التدرج في المواقع القيادية تتم من خلال تكليف أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وكثير من التخصصات في فروع العلوم المختلفة بعيدة بحكم التخصص عن علوم الإدارة والقيادة، وهذا يعني أن معظم القيادات الأكاديمية تتولى مهامها القيادية دون تأهيل رسمي سابق، ويرى نيويك وجاريتي وروكوس ((Niewiesk , Garrity , Rokous, 2021) أن معظم العمداء لم يتلقوا

تدريباً رسمياً لشغل مناصبهم، وفي هذا السياق يرى الكسندر (Alexander,2014) أن معظم رؤساء الكليات والجامعات الجدد يأتون إلى مسار القيادة من خلال مسار أكاديمي تقليدي، وغير مؤهلين للتحديات المعقدة التي سيواجهونها، وهذا يتوافق مع ما ذكره جمال الدين والسودي وحسنين (٢٠١٨) من كون معظم القيادات الأكاديمية غير متخصصين في الإدارة، وغير مؤهلين لتولي مهام إدارية، وكذلك مع الدراسة الميدانية التي قام بها صقر (٢٠١٦) والتي خلصت إلى أن رؤساء الأقسام وعمداء ووكلاء الكليات وعمداء ووكلاء العمادات المساندة بجامعة الأمير سطام لديهم نقص في الخبرات الإدارية، بل إن نسبة من لم يلتحق بأي دورة تدريبية في مجال القيادة الإدارية بلغت ٤٨,٦٤ ، وذكرت دراسة العصيمي (٢٠٢٠) إلى أن درجة توافر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف كان بدرجة متوسطة، وتشير نتائج دراسة عثمان وأنجم (٢٠٢٠) إلى أن مستوى قيام القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بعمليات التطوير اللازمة للبرامج والأقسام وعمليات التخطيط كان بدرجة متوسطة وأشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلى ندرة البرامج والدورات التدريبية والتأهيلية للقيادات قبل أو أثناء توليهم مناصبهم الجديدة، وهذا مما يؤكد على حاجة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية إلى التدريب على المهارات الإدارية والقيادية

وإزاء هذه الأهمية الكبيرة للقيادات الأكاديمية في الجامعات ولوجود حاجة لتدريبها وتطويرها وإكمال بناء الجوانب القيادية والإدارية لتتمكن من القيام بأدوارها القيادية فقد أنشأت كل جامعة من الجامعات السعودية عمادة أو مركزاً يعنى بتطوير أعضاء هيئة التدريس وتقوم أيضاً بتدريب القيادات الأكاديمية، إلا أن برامج التدريب المقدمة للقيادات الأكاديمية بها قصور بوجه عام وفق ذكره عبد الستار وحسين (٢٠١٩)، بل إن الثبتي (٢٠١٩) يرى أن الجامعات السعودية تفتقد للبرامج الفعالة لتطوير القيادات مع ضعف البرامج الموجودة، ويشير العودة (٢٠١٩)، إلى أن من جملة التحديات التي تواجه جامعة حائل نقص التدريب والتأهيل والتوجيه للقيادات الجامعية، ويرى الزهراني (٢٠١٩) أنه برغم الأهمية الكبيرة لدور القيادات الأكاديمية في تحقيق الطموحات المستقبلية للتوافق مع

الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع قائم على اقتصاد المعرفة إلا أن هناك ندرة في البرامج التدريبية الموجهة لهم.

وهذا مما يشير إلى الحاجة لدراسة واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية دراسة علمية وتقديم تصور لتحسين هذا الواقع في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وفي هذا السياق تذكر الصقري والمحيميد (٢٠١٧) أن تقييم برامج التدريب له أهمية كبيرة، لكونه من المؤشرات الرئيسة لتسجيل ميزة تنافسية للجامعات في التصنيفات العالمية كتصنيف شانغهاي، والويب ماركس وغيره، وقد أوصت دراسة العصيمي (٢٠١٧) أن تهتم الجامعات بدراسة واقع القيادات الإدارية وأساليب تطويرها، وذكرت دراسة الحميد (١٤٣٧) وجود حاجة لدراسة جودة عمليات ومخرجات عمادات تطوير المهارات وأن هناك قصور في هذا الجانب في الدراسات السابقة.

**ولذا فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:**

ما المنهجية العلمية لتدريب القيادات الأكاديمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

ما واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

ما مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما أهم أبرز التوصيات لتطوير برامج تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بناء على ما ورد في الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء إجابات عينة الدراسة؟  
**أهداف الدراسة:**

تطوير أداء برامج تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

معرفة واقع تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

تحديد مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

تحديد معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

**تعريف المصطلحات**

ويعرف المطيري (٢٠١٩) القيادات الأكاديمية، بأنهم كل عضو هيئة تدريس جامعي يحمل لقباً علمياً ويشغل موقعا قياديا في جامعة حائل سواء كان عميدا أو وكيل أو رئيس قسم ويمارس مهامه العلمية والإدارية. وتعرف القيادات الأكاديمية بأنهم مجموعة القيادات الذين يتولون مناصب إدارية ذات طابع أكاديمي (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٨) ويقصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة: عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام العلمية.

الفكر الإداري المعاصر: ويقصد به في هذه الدراسة ما ورد حول مراحل التدريب في الأدبيات المتخصصة  
أهمية الدراسة:

الأهمية العملية:

- أن هذه الدراسة تتناول القيادات الأكاديمية والتي يتوقف على مدى كفاءتها وقدرتها الأثر الكبير في نجاح أو إخفاق الجامعات في القيام برسالتها وتحقيق أهدافها.
- يؤمل أن تساهم الدراسة في تطوير وتجويد أداء عمادات ومراكز تطوير المهارات بالجامعات السعودية.
- تطوير برامج تدريب القيادات الأكاديمية يعزز من كفاءة القيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة ولا سيما أن أكثر القيادات الأكاديمية يتولون مهامهم دون تأهيل أو إعداد رسمي مسبق.
- أن هذه الدراسة تضع بين يدي المسؤولين في الجامعات السعودية والجهات المعنية في وزارة التعليم أبرز مقومات ومعوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر قيادات فاعلة في إدارة عمادات ومراكز التطوير في الجامعات السعودية، ليساهموا في إكمال مقومات نجاحها، ويعملوا على معالجة معوقات نجاحها.
- أن هذه الدراسة تأتي مواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أولت اهتماما خاصا بتطوير القيادات التعليمية

■ يؤمل أن تزود المسؤولين في الجامعات بقاعدة معلومات مهمة لبناء تصور شامل عن واقع التدريب في الجامعات السعودية، يساعدهم في عمليات التقييم والتطوير والتخطيط للمستقبل.

#### الأهمية العلمية:

■ يؤمل أن تكون هذه الدراسة بما تقدمه من بيانات ومعلومات عن واقع التدريب في الجامعات السعودية مرجعاً وأيضاً منطلقاً للدراسات التي تتناول القيادات الأكاديمية أو جهات التدريب بالجامعات السعودية الحكومية.

■ أن هذه الدراسة تأتي استجابة لما أشار إليه عدد من الدراسة من الحاجة إلى دراسة واقع التدريب وتطويره ومن ذلك دراسة: (الصقري والمحيميد، ٢٠١٧) ودراسة (العصيمي، ٢٠١٧) ودراسة (الهويل، ٢٠١٩) و (الحميد، ١٤٣٧).

#### حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي ١٤٤٣هـ

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عمادات ومراكز تطوير المهارات بالجامعات السعودية الحكومية.

الحدود الموضوعية: تم الاقتصار على المحاور التي في الاستبانة

#### الإطار النظري لتدريب القيادات:

التدريب أحد المصادر الرئيسة لإعداد الكوادر البشرية، ورفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إضافة إلى ذلك فهو وسيلة مهمة لمواكبة العاملين للتغيرات في أنظمة العمل وتقنياته، وتزداد الحاجة لذلك في ظل التطورات المتسارعة والمتتابة في مجال التقنية والتوسع في تطبيقاتها في مختلف مجالات العمل. ويشير الهويل (٢٠١٩) إلى أن التدريب من أهم الأدوات الفعالة في رفع أداء الموارد البشرية، فهو يسهم في إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته بإكسابه المهارات والمعلومات التي تعينه على أداء مهام وظيفته وإكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي، ولذا فالإنفاق على التدريب كما يذكر القاسمية والقاسمي (٢٠١٩) أحد مجالات الاستثمار للمنظمة فهو



يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، ويحقق عائدا ملموسا لها.

#### مفهوم التدريب

تعرف قمقاني وعليوان التدريب (٢٠٢١) بأنه مجموعة النشاطات التي تسهم في تأهيل العاملين من أجل القيام بعمل معين، من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية، بما يمكنهم من امتلاك المهارات المطلوبة لمجال وظيفي أو تعليمي معين، بينما يرى طالب وخلف (٢٠١٨) أن التدريب يتمثل في البرنامج الذي يتم من خلاله تزويد العاملين بالمعرفة في مجال العمل، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب السلوكية للعاملين لتعليم الأساليب والمهارات وتطوير قدراتهم. وذهب حمادوش وحواس (٢٠٢١) إلى أن التدريب عملية يخطط لها باستمرار من قبل المؤسسة، بغرض نقل العاملين من وضع سيء إلى وضع أفضل، من خلال تلقينهم المعارف والخبرات والاتجاهات والسلوكيات الجديدة، من أجل تحسين فعالية العامل والمؤسسة، ويرى تجاني (٢٠٢١) أن التدريب نشاط يركز على تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم وتنمية خبراتهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، بما يضمن تحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها.

#### تعريف التدريب

والتدريب كما يذكر حيدر (٢٠٢٠) جهد مخطط ومنظم ومستمر لإحداث تغيير في سلوكيات وأداء العاملين من خلال إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تؤدي إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما يتفق مع معايير الأداء العصرية.

ويرى الباحث أن التدريب منظومة من العمليات الهادفة والمخططة، تتم لتأهيل وإعداد الأشخاص - سواء كانوا على رأس العمل أو قبل الالتحاق به - ليكونوا قادرين على أداء مهام معينة في الوقت الراهن أو المستقبل بفاعلية وكفاءة، بما يحقق جودة الإنتاج وزيادته مع تقليل التكلفة

#### أهمية التدريب:

- ويكتسب التدريب مزيد أهمية في الجامعات، وذلك أن الجامعات بحاجة إلى قيادات تمكنها من المساهمة الفاعلة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحقيق مواقع متقدمة على مستوى تصنيف الجامعات، وفي تخطي ما يواجه الجامعة من تحديات وعقبات، ومما يزيد من أهمية تدريب القيادات الأكاديمية الحاجة المتجددة من القيادات الأكاديمية المؤهلة نتيجة وجود نظام لتدوير القيادات، ولكون المواقع القيادية مواقع طارئة مما يعني شغورها بين فترة وأخرى ووجود حاجة متكررة لسد الفراغ الذي ينتج عن ترك القيادات السابقة مواقعها الإدارية، وعن طريق التدريب يتم إعداد القيادات الحالية والبديلة لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات، ومواجهة ما قد يحصل من شغور في بعض المواقع القيادية، والتدريب يرتقي بأداء القيادات الأكاديمية وهذا ينعكس إيجابا على جودة مخرجات الجامعة البحثية والأكاديمية والخدمية، ويمكن بلورة أهمية التدريب في النقاط الآتية (محمد، ٢٠١٦) (عبد المعطي ومرسي، ٢٠١٨) و(شعبان، عليجات، وجبران، ٢٠١٨):
- التدريب يساهم بشكل كبير في الارتقاء بالأداء التنظيمي وتحقيق التنافسية للمؤسسات
- يعد أحد وسائل تطوير وتنمية الأفراد للقيام بأعمالهم على أحسن وجه
- يعد التدريب أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة
- التدريب يعزز من جودة الإدارة وتحقيق التحسين المستمر
- تدريب القيادات ضرورة تفرضها المتغيرات المحلية والعالمية والتطور المذهل في ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات
- ويساهم التدريب في علاج النقص الموجود في مهارات العاملين
- يساعد التدريب على خفض تكلفة الإنتاج عن طريق التقليل من الأخطاء في القرارات وفي التعامل مع الموارد والمنتجات
- يقوم التدريب بإكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وزيادة ثقتهم في أنفسهم، وينعكس هذا إيجابا على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وزيادة رضاهم وانتمائهم وولائهم
- التدريب يرفع من كفاءة العاملين ليتمكنوا من تلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية
- يعد التدريب مطلباً ضرورياً حينما يتم توظيف تقنية حديثة أو أنظمة جديدة في العمل.

التدريب وسيلة فعالة في تحسن مستوى أداء العاملين وجعلهم قادرين على الإبداع والتجديد والإتقان.

### أهداف التدريب

- يحقق التدريب أهدافا عدة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ومن ذلك (تجاني، ٢٠٢١) و(الهويل، ٢٠١٩) و (عامر، ٢٠٢٠) و (العودة، ٢٠١٩) و (الألفي، ٢٠١٩):
- تعريف العاملين بأهداف عمله وبمهامه ومسؤولياته الوظيفية
- تنمية وتطوير المهارات السلوكية للعاملين
- تحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد والمنظمة
- مواكبة العصر ومستجداته والاستعداد للمستقبل
- تجديد المعلومات لدى العاملين السابقين
- حل المشاكل أو الحيلولة دون وقوعها
- دعم الاتجاه الإيجابية في العمل
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية
- ومما سبق يمكن القول أن أهداف تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية هي ما يلي:
- إحاطة القيادات الأكاديمية بمهامهم وحدود صلاحياتهم وأنظمة العمل في الجامعة وعلاقة أدوارهم ببقية الوحدات الإدارية (أقسام، عمادات، ... الخ) في الجامعة.
- تأهيل القيادات الأكاديمية لشغل وظائف أكاديمية أعلى
- تأهيل القيادات الأكاديمية لمواكبة التطورات والمستجدات المتعلقة بالخطة العامة للدولة ومتطلبات سوق العمل
- إعداد القيادات الأكاديمية للتعامل بنجاح مع التحديات الراهنة والمتوقعة التي تواجهها الجامعة
- تعريف القيادات الأكاديمية بالأساليب الحديثة في القيادة والإدارة
- إكساب القيادات الأكاديمية المهارات القيادية الحديثة

- تمكين القيادات الأكاديمية من توظيف التقنية الحديثة في إدارة العمل وتنفيذ المهام المسندة إليها.
  - زيادة دافعية القيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة
  - تأهيل القيادات الأكاديمية لأداء أدوارها المسندة لها في خطة الجامعة الاستراتيجية.
  - إعداد قيادات بديلة لشغل المواقع القيادية الشاغرة ومواكبة ما يطرأ من نمو وتوسع في برامج الجامعة وفي نطاقها الجغرافي.
- أنواع التدريب وأساليبه**
- هناك عدة أقسام للتدريب تبعاً لمعيار التقسيم، ومن ذلك (الأسمرى، ٢٠٢٠) و (الحازمي، ٢٠٢١) :
- (أ) التدريب بحسب مكان التدريب
- التدريب في موقع العمل - التدريب خارج مقر العمل
- (ب) التدريب حسب المرحلة
- التدريب قبل الخدمة: ويقصد به التدريب قبل الالتحاق بالعمل
- التدريب بعد الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف بعد الالتحاق بالعمل
- أساليب التدريب**
- أساليب التدريب كثيرة ومتنوعة، ومن أبرزها:
- المحاضرة: وهي عرض شفهي تستخدم معه أحياناً العروض التقديمية، وهو من الأساليب الشائعة (الألفي، ٢٠١٩)، وتناسب للأعداد الكبيرة، وإن كانت من أقل أساليب التدريب فاعلية
- أسلوب المؤتمرات** : حيث يجتمع الموظفون بالقيادات في اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل وسبل حلها (العازمي والسيد وسلامة، ٢٠١٨)
- أسلوب دراسة الحالة**: عبارة عن وصف لكيفية تعامل المؤسسة أو الموظفين مع الصعوبات، حيث يتم عرض حالة في بيئة عمل معينة، ويطلب من كل مجموعة تدريبية مرئياتها عن الحالة والطريقة المناسبة للتعامل معها. (حمد وجلوب، ٢٠٢٠)

أسلوب تمثيل الأدوار : حيث يقوم المتدربون بتقمص وتمثيل سلوك الموظفين والرؤساء تجاه مواقف معينة ثم نقدها (رسمي وسعود وشعلان، ٢٠١٨) أسلوب المباريات الإدارية: حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، وكل مجموعة تقوم باتخاذ قرارات في مواقف إدارية مشابهة، وهذا الأسلوب يذكي روح التنافس والحماسة بين المتدربين (الألفي، ٢٠١٩)، العصف الذهني: بعرض قضية معينة على المتدربين ويطلب من كل مجموعة تدريبية جمع أكبر عدد من الأفكار والحلول دون أي تعليق على الأفكار مهما بدت خيالية، ثم يتم تنظيم الحلول وتقويمها. الزيارات الميدانية: وهذا الأسلوب يتيح للمتدربين الوقوف والتعرف على التجارب الناجحة في إدارة العمل، حيث يقوم المتدربون بزيارة لجهة حققت نجاحا للاطلاع على مجال التميز لديها، ويفيد هذا الأسلوب في الإجابة عن تساؤلات المتدربين وإزالة القلق من نقل التجربة ونجاحها (الألفي، ٢٠١٩) و (المطيري، ٢٠١٩) مراحل التدريب

تمر عملية التدريب بعدة مراحل ويمكن إجمالها في أربع مراحل رئيسية على النحو الآتي:  
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في الأسلوب العلمي للتدريب، ووفقا لما أورده (خليل، ٢٠١٧) و(حاوي، ٢٠٢٠) ففي هذه العملية يسعى القائمون على التدريب لمعرفة ما يحتاجه العامل من معارف ومهارات واتجاهات ليتمكن من أداء ما أسند إليه من عمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تحديد نوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات على ثلاث مستويات (الحابي، ٢٠٢١) و (التويجي، ٢٠١٨)

تحليل المنظمة: لتحديد موقع الخلل أو التغيير في المنظمة، ويشمل جوانب المنظمة المختلفة مثل أهداف المنظمة ووظائفها، واختصاصاتها وسياساتها ولوائحها، والكفاءات المطلوبة لأدائها، بغرض تحديد الوحدات الإدارية والمواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب، وتحديد نوع التدريب المطلوب

تحليل العمل أو الوظيفة: ويهدف تحليل العمل إلى دراسة المهام أو الأعمال المختلفة التي تتم داخل المنظمة، وتحليل محتويات الوظائف ويشمل ذلك جمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف المحيطة بها، والمهارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لأدائها والمستويات المقبولة للأداء والتدريب، تحليل الأفراد: من خلال مقارنة قياس أداء الأفراد بالأداء المطلوب، لتحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب وتحديد نوع التدريب المطلوب وكما جاء عند (الحازمي، ٢٠٢١)، فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمر بالخطوات الآتية:

- تحديد وقياس جوانب القصور في الأداء على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك الخل الإداري والتنظيمي بوجه عام على مستوى المنظمة
- تصنيف المشكلات بحسب المستوى (مستوى الفرد - الوظيفة - المؤسسة - السياسة العامة)
- تصنيف المشكلات بحسب مصدرها وسببها، لمعرفة المجال الذي يحتاج تطوير أو تحسين ومعرفة سبب الاحتياج (نقص المهارة - نقص الدافعية - وجود عوامل بيئية)
- تصنيف المواقف بحسب العائد المتوقع من التدريب
- تصنيف المواقف بحسب إمكانية إحداث التغيير في عناصر الموقف
- وتحديد تحليل الاحتياجات في المواصفة الدولية لجودة التدريب (ISO 10015) هي الخطوة الأولى في عملية التدريب وتتضمن (طالب وخلف، ٢٠١٨) و(العمار، ٢٠٢٠):
- إجراء دراسة تحليلية لتحديد احتياجات المنظمة
- مراجعة الوثائق والاختصاصات لتحديد مستوى الأداء ومتطلبات الكفاءة المطلوبة والمرغوبة لإنجاز العمل
- تحليل مستوى أداء وكفاءة الموظفين ومقارنته بالأداء المطلوب لتحديد الثغرات ونقاط الضعف
- تحديد الحلول لسد الثغرات ونقص الكفاءة

- عمل تقرير مفصل يتضمن الثغرات ونقاط الضعف الموجودة في أداء الموظفين، وكذلك الثغرات المتوقعة .

### ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب ومن ثم إعداد تصور للخطوات اللاحقة من البرنامج التدريبي، ومن ذلك ما ذكره (العبدلي والمنتشري، ٢٠٢١) و (الصقري والمحميد، ٢٠١٧) و(حاوي، ٢٠٢٠) تحديد موضوعات التدريب، محتوى البرنامج التدريبي والحقائب التدريبية، أنشطة التدريب، التجهيزات المطلوبة، والمتدربين ومواصفاتهم والمدرسين ومواصفاتهم، مدة التدريب وأوقات تنفيذه، مكان التدريب، تقييم فعالية برنامج التدريب، وميزانية التدريب

وتصميم وتخطيط التدريب في المواصفة الدولية لجودة التدريب ( ISO 10015 ) هي المرحلة الثانية في عملية التدريب وتتضمن:

- تصميم وتخطيط الإجراءات التي ينبغي تنفيذها لمعالجة الفجوة الموجودة في كفاءة الأداء
- تحديد مؤشرات مراقبة عملية التدريب وتقييم نتائج التدريب. (محمد وعبد الغني، ٢٠١٨)
- ويشير (العمار، ٢٠٢٠) إلى أن هناك أربعة شروط لتنفيذ مرحلة تصميم وتخطيط التدريب في المواصفة الدولية لجودة التدريب ( ISO 10015 ) وهي:
- تحديد القيود والمعوقات وجعلها في قوائم
- طرائق وأساليب التدريب ومعياري الاختيار منها
- إعداد مواصفات الخطة التدريبية
- اختيار المدرب المناسب

### ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي

وفي هذه المرحلة يتم نقل ما تم تصوره في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي إلى أرض الواقع بما في ذلك توزيع المهام والصلاحيات وبناء الحقائب التدريبية وتحكيمها، وطباعتها وترشيح المتدربين، وإكمال تجهيزات مقر التدريب بالوسائل التعليمية وأجهزة العرض والتأكد من جودة عملها، وتأمين الخدمات المصاحبة للحضور، وتكليف مدرسين من داخل



المنظمة أو التعاقد مع مدربين من خارجها، واستقبال المتدربين وتنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعة سيره وفق الجدول الزمني المعد، ويذكر (عزيز ومحمد، وبدران، ٢٠١٨) أن على مدير التدريب في مرحلة التنفيذ الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن عملية التدريب تتم وفق المخطط الذي تم إعداده، وفي نهاية مرحلة التنفيذ، فإنه وفق ما جاء في (العبدلي والمنتشري، ٢٠٢١) يتم إعداد تقرير نهائي عن تنفيذ البرنامج التدريبي وتسليمه لصاحب الصلاحية

و في المواصفة الدولية لجودة التدريب (ISO 10015)، فإن على مسؤول التدريب القيام بمتابعة تقديم التدريب وفق مواصفات خطة التدريب، كما يلزم المنظمة توفير الموارد اللازمة والضرورية ليتمكن من تنفيذ التدريب من القيام بالعملية التدريبية، ويشمل ذلك دعم المدرب والمتدرب (محمد وعبد الغني، ٢٠١٨) ويذكر (العمار، ٢٠٢٠) أن تنفيذ هذه المرحلة تتطلب الدعم: قبل التدريب - أثناء التدريب - الدعم بعد التدريب

#### رابعا: تقويم البرنامج التدريبي

وهذه العملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي، وتشمل تقويم جميع عمليات بناء وتنفيذ البرنامج التدريبي ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي وإحداث الأثر المنشود في المتدربين، والتعرف على جوانب النقص في كل عملية من عمليات التدريب والعمل على تصحيحها في حينها وتداركها عند تنفيذ البرنامج مرة أخرى، وكما جاء عند (الأسمرى، ٢٠٢٠) فإن هذه المرحلة تشمل الإجراءات المختلفة التي تقوم بها الإدارة لقياس فاعلية البرنامج التدريبي المنفذ وإلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن الطرق المتبعة في هذا السياق قياس كفاءة المتدرب قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي، وتستخدم عدة طرق للتقييم كالمقابلات والاختبارات والاستبانات، وفي ذات السياق يذكر (الألفي، ٢٠١٩) أن من الأساليب المستخدمة في تقويم البرنامج التدريبي تقييم المدربين من قبل المتدربين وفق استمارة تقييم، يتم تعبئتها بعد كل جلسة تدريبية، كما يتم توزيع استبيان آخر على المتدربين في نهاية البرنامج، ومن الأساليب أيضا قيام المشرف العام على البرنامج بعقد اجتماع مع المتدربين للتعرف على وجهة نظرهم حول البرنامج ومكوناته، بما في ذلك الإيجابيات والسلبيات والمقترحات

## الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة الجديد

دراسة دكويز (Dequies, 2021) وهي أطروحة دكتوراه، هدفت إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام من خلال فهم تجارب الاتصال لرؤساء الأقسام كقادة وأعضاء هيئة التدريس كأعضاء تابعين في كلية التربية بجامعة جنوب شرق الولايات المتحدة في ألاباما. واستكشف (أ) علاقة الاتصال بين القادة والأتباع؛ (ب) الالتزام تجاه المنظمة؛ و (ج) ممارسات الاتصال المقترحة لقادة ما بعد المرحلة الثانوية، من خلال نظرية التبادل بين الزعيم والعضو. وتبادل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس خبراتهم في الاتصال القيادي على مستوى القسم، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الذين خدموا في القسم لمدة ٣ سنوات، وتم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات متعمقة شبه منظمة مع عينة الدراسة، أشار المشاركون إلى أن التواصل القيادي الجيد في التعليم العالي يعزز المهمة الأكاديمية، قدمت النتائج مسارا لأعضاء هيئة التدريس والأقسام للمشاركة في اتصالات عالية الجودة وتطوير قادة التعليم العالي في المستقبل .

واستهدفت دراسة (النايف، ٢٠٢٠) وضع تصور لتفعيل دور القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة بلغت (١١٠) من القيادات الجامعية في الجامعات السعودية (وكلاء جامعات، عمداء كليات، وكيل كلية أو عمادة، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات) واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، ومنها: اتفاق القيادات الجامعية على المبادئ التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بدرجة موافقة بشدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.25-4.60)، كما أشارت النتائج إلى اتفاق القيادات الجامعية على مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد وعلى قدرة القيادات الجامعية على تفعيل الموارد الذاتية للجامعة، كما تم التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد.

وهدفت دراسة (عيد، ٢٠٢٠) إلى إعداد تصور لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومدخل الدراسات المستقبلية، واشتملت الدراسة على ثلاثة مباحث رئيسية تضمنت: استعراض للتحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين، والتوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وعرض مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين.

وهدفت دراسة (العمر والعسكر والتويزري، ٢٠٢٠) إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والمالية والتقنية التي تواجه تدريب الموظفين الإداريات بجامعة الأمام بن سعود السلامية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٣٠) موظفة إدارية، وأشارت النتائج إلى وجود معوقات تنظيمية، ومعوقات مالية، ومعوقات تقنية، ومن أهم التوصيات الاهتمام بقياس أثر التدريب على الموظفين الإداريات بمدينة الملك عبد الله للطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود السلامية، وتوعية القيادات بمدينة الملك عبد الله للطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود السلامية بأهمية التدريب للموظفات الإداريات.

وسعت دراسة (التويزري، ٢٠٢٠) إلى التعرف على رضا المتدربين عن البرامج التدريبية والمدرسين والحقائب التدريبية والبيئة التدريبية والمقترحات التطويرية التي يمكن أن تساهم في فعالية أداء الدورات الإدارية التربوية القصيرة المقدمة من المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة كاملاً وعددهم (١٤٧) وبلغ عدد المستجيبين (١٣٨) بنسبة (٩٤%). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن رضا عينة الدراسة عن الدورات الإدارية التربوية الصيفية القصيرة التي يقدمها المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية كان بدرجة عالية لجميع عبارات أداة الدراسة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة- الدورات التدريبية- المؤهل)، ولتطوير الدورات التدريبية اقترحت عينة الدراسة عدد

من المقترحات التطويرية كاستثمار خبرات المتدربين، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وتدعيم الجانب النظري بأمثلة علمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث ببناء الحقائق التدريبية على أسس علمية لتلبية احتياجات المتدربين وتطلعات وزارة التعليم، واستثمار خبرات المتدربين في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى توزيع المتدربين بشكل متجانس ومراعاة الفروق الفردية بينهم. واستهدفت دراسة (المكدمي وآخرين، ٢٠٢٠) التعرف على مدى اهتمام الجامعات العراقية الأهلية بتطوير وتنمية القدرات والمهارات لمواردها البشرية للخدمات التعليمية الجامعية، وفقاً لتوجهات وزارة التعليم العراقية، وكان المنهج الوصفي هو منهج الدراسة، وتكونت العينة من (١٥٠) من العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في كليتي اليرموك وكلية بلاد الرافدين. وكان حصيلة الدراسة، وجود اهتمام من الجامعات بالدخول في التصنيفات العالمية وتحسين مؤشرات جودة التعليم العالي في العراق، ودعم خطط الوزارة لخفض الترهل وإشاعة الأجواء الأكاديمية ورفع المستويات العلمية والسعي للتعاقد مع الدولة أو الشركات لإنجاز الأعمال، وتشجيع الاستثمار في توسيع الكليات ورفع مستوياتها العلمية الأكاديمية. وأوصى البحث بضرورة السعي إلى التواصل مع المجتمع وتلبية احتياجاته، وضرورة توفير دليل إداري يساعد الطلاب والباحثين على معرفة آلية الخدمات الجامعية المقدمة إليهم، وإعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية بحيث تتلاءم مع أهداف التعليم الجامعي وتوجهاته الاستراتيجية، والاهتمام بالبحوث التي تستهدف تطبيق المعارف العلمية والتكنولوجية لتحسين الجودة، وتنمية القدرات والمهارات الأكاديمية وسعت دراسة ( الزهراني، ٢٠١٩) لتقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تمثل محوري الدراسة الخاصة بـ(متطلبات تطوير الكفاءة الإدارية للقيادات، متطلبات تطوير المهارات الذاتية). وكان من أبرز النتائج، أن أهم متطلبات تطوير الكفاءة الإدارية للقيادات، مجال الإبداع المعرفي. كما أن أهم متطلبات تطوير الكفاءة المهنية للقيادات كان مجال كفاءة البحث

العلمي واقترح الباحث إطارا عاما لتطوير القيادات الأكاديمية بما يتفق مع التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

هدفت دراسة (المحيذيف والداود، ٢٠١٩) إلى التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. والكشف عن معوقاته من وجهة نظرهم. واستخدم المنهج الوصفي المسحي منهجا لهذه الدراسة، والاستبانة أداة لها، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلاتها في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (١٠٠) مقسمة إلى (٦٠) رئيس قسم، و(٤٠) وكيلة. 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 تدريجيا.

وهدف دراسة (المخلفي، ٢٠١٩) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتكونت عينة الدراسة من ٧٢ من عمداء الكليات ووكلائها وتم تطبيق استبانة تكونت من ٤٣ فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد الدراسة لجميع الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة للمجالات وفق الترتيب الآتي: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية الفاعلة، والتمكين المهني، والعلاقات الإنسانية، وأخيرا الأنشطة المرافقة للتعليم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات ككل، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وكان من أبرز توصيات الدراسة إعطاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الدعم الكافي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وسعت دراسة (المطيري، ٢٠١٩) إلى توضيح الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وتوضيح أبرز جهود التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مع توضيح أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة لبرامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية؛ وتقديم المقترحات لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: اقتصار الجامعات السعودية في تنميتها المهنية للقيادات الأكاديمية على البرامج التدريبية وورش العمل من خلال عمادات الجودة أو التطوير، بينما في التجارب العالمية المعاصرة تنوعت أساليب التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتشمل إضافة إلى البرامج التدريبية المختلفة، إنشاء المراكز البحثية للقيادات، وتعدد اللقاءات العلمية للتعريف بالاتجاهات الحديثة في المجالات القيادية، وإنشاء الشهادات المهنية للقيادة، وتوثيق الصلات بالجمعيات العلمية والمهنية العالمية وغيرها. وقد اقترحت الدراسة إنشاء مركز متخصص لتدريب وتنمية قدرات القيادات بالجامعة للمجالات المختلفة للتنمية المهنية والعلمية والبحثية وغيرها، وأن يكون للمركز سياسة ورؤية واضحة لتدريب الأعضاء.

وهدف دراسة (الخويطر، ٢٠١٩) إلى تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، من خلال التعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، والتعرف أيضا على الاحتياجات، والمعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية فيها، وتحديد الدور المقترح لهم في إدارة الأزمات، وسبل تطوير دور تلك القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات من وجهة نظرهم، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي المسحي. تكونت العينة من (١٧٤) قائدا أكاديميا، وتم استخدام أداة مقابلة مكونة من (12) عبارة وكذلك تم استخدام استبانة مكونة من (٨٧) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ١. كانت درجة واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات (متوسطة). ٢. أن احتياجات القيادات الأكاديمية بجامعة سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات كان بدرجة عالية. ٣. هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات نحو معوقات دور القيادات الأكاديمية، وسبل تطويره. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات.

واستهدفت دراسة (الهويل، ٢٠١٩) التعرف على أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء القيادات الجامعية في جامعة شقراء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تم

إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات، وزع منها ٤٥ استبانة، وتم استرداد ٤٢ استبانة وأظهرت النتائج أن كل من التدريب وعملية تقييم البرامج التدريبية وأساليب التدريب والتزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب تؤثر في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء كليات الدوامي، وأنه يوجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، وأن استخدام التكنولوجيا في مراحل التدريب يرفع من كفاءة القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء بكليات الدوامي. وبناء على النتائج تم وضع عدة توصيات من أبرزها الاهتمام بالتدريب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والتركيز على عملية تقييم البرامج والتدريبية وفق الأسس العلمية من أجل الوصول للهدف بكفاءة وفعالية. وإدخال تكنولوجيا جديدة في البرامج التدريبية من زيادة المهارات التطويرية للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

كما هدفت دراسة (الثبتي، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع استراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية ومعوقات تطوير أدائها، وتحديد القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. وطبقت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في تخصص القيادة التربوية بالجامعات الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع استراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية جاء بدرجة «غير موافق» من وجهة نظر أفراد الدراسة، وأن المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية هي على التوالي: (المعوقات التنظيمية - المعوقات الإدارية - المعوقات البشرية)، وأن القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠؛ هي على التوالي: (إدارة الذات - إدارة المؤسسة - إدارة الموارد البشرية - إدارة البرامج - إدارة الأداء - إدارة المشاريع)، وأوصت الدراسة ببناء استراتيجية لتطوير أداء القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة وفي ضوء أهدافها الاستراتيجية - إنشاء مركز لتطوير القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تكون غايته إعداد وتأهيل وتطوير القيادات لكل جامعة وفي ضوء خططها الاستراتيجية والتنفيذية.



بينما دراسة روبن وآخرين (Ruben et al., 2018) قدمت تعريفاً موجزاً بالأسس المفاهيمية والمكونات الهيكلية والاعتبارات التشغيلية لبرنامج أكاديمية Rutgers للقيادة (RLA)، وتم إنشاء RLA لتوفير برنامج متكامل لتنمية المهارات القيادية للأفراد في البرامج الأكاديمية والإدارية والمهنية الذين يطمحون إلى تولي المناصب القيادية أو التقدم فيها. البرنامج يؤكد على القيادة والتواصل والمفاهيم والكفاءات التنظيمية. وهو مصمم لكل من المناصب القيادية الأكاديمية والإدارية، ويسلط الضوء على أهمية الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية، وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح مفيد في تطوير مبادرات قيادية عالية الجودة، وقد تكون المكونات الأساسية للنموذج والنتائج الأولية مفيدة للآخرين في جهودهم لتطوير القيادة.

وسعت دراسة (جمال الدين وآخرين، ٢٠١٨) للتسليط الضوء على فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعريف ببعض التجارب العالمية في مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإنجلترا، وكندا، وأستراليا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت الدراسة على أن التنمية الإدارية عملية منظمة ومستمرة، ومن خلالها يتم تزويد القيادات الإدارية بحصيلة من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية للقادة الحاليين، وكذلك تهيئة قادة المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة اعتراف الجامعات بأهمية تنمية قياداتها الأكاديمية والإدارية، والعمل على التخطيط له وتنظيمه، وسن القوانين واللوائح والأنظمة المشجعة على تنمية الإدارية.

وأجرى جيجليوتي ( Gigliotti, 2017 ) دراسة استكشافية لبرنامج تعليم القيادة الأكاديمية داخل رابطة الجامعات الأمريكية، من خلال المراجعة النوعية لمبادرات القيادة الأكاديمية التي يتم التعريف بها على مواقع المؤسسات الأعضاء في اتحاد الجامعات الأمريكية ( AAU ) . بالإضافة إلى ذلك تم إجراء مقابلات مع عمداء وعمداء مساعدين لاستكشاف الموضوعات السائدة المرتبطة بالقيادة الأكاديمية بمزيد من التفصيل. وأدى تحليل مواقع الجامعات إلى تطوير مصفوفة شاملة من مبادرات القيادة، كما خلصت

المقابلات مع العمداء والعمداء المساعدين إلى ثلاثة موضوعات تتعلق بدراسة وممارسة القيادة الأكاديمية: القيادة الأكاديمية باعتبارها فن تنمية العلاقات، والقيادة الأكاديمية كاستجابة مباشرة للمشكلات المعقدة، والقيادة الأكاديمية كمجموعة من الكفاءات الإدارية. ويؤمل أن تشجع إجابات العمداء الحاليين والعمداء المساعدين على تطوير البرامج المستقبلية في هذا المجال وتزويد القادة الحاليين والمستقبليين بالمهارات والمفاهيم اللازمة للعمل في البيئة المعقدة للكليات والجامعات المعاصرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تضمين النتائج الأولية من هذا المشروع في المناهج الدراسية لمبادرات القيادة الأكاديمية الرسمية وغير الرسمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق يتبين أن موضوع تطوير وتدريب القيادات كان محل اهتمام كثير من الباحثين، وأن مجمل الدراسات السابقة، طبقت المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، والقليل من الدراسات استخدمت المقابلة لجمع البيانات، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، ومن ذلك هدف الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأنها كانت تسعى للتعرف على واقع تدريب القيادات الأكاديمية المقدمة من عمادات ومراكز التطوير بالجامعات السعودية، وتقديم مقترحات لتطوير تدريب القيادات الأكاديمية المقدمة من عمادات ومراكز التطوير بالجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، بينما بعض الدراسات السابقة كانت تقيس رضا المستفيدين من برامج التدريب، أو سعت للتعرف على معوقات التدريب من وجهة نظر المتدربين، بينما هذه الدراسة عنيت بالتعرف على معوقات ومقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القائمين على التدريب في الجامعات السعودية ومن الاختلافات في الزاوية التي تم الانطلاق منها، فبعض الدراسات السابقة تناولت تطوير القيادات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، أو في ضوء نظام الجامعات الجديد أو في أسلوب إداري معين أو في ضوء تناول جوانب متعددة في المنظومة الجامعية تتعلق بالجوانب التشريعية والتنظيمية والإدارية وربما بعضها تناول الجوانب التدريبية وبعضها لم يتطرق للجوانب التدريبية، بينما سعت هذه الدراسة إلى تطوير أداء برامج تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، من خلال

معرفة واقع تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتحديد مقومات ومعوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القائمين على التدريب في الجامعات السعودية، وفي إطار ما ورد في الفكر الإداري المعاصر، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة وفي إعداد الإطار النظري، وفي إجراءات الدراسة، وما تضمنته تلك الدراسات من تجارب دولية.

### إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها، وجمع المعلومات عنها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وإجابات عينة الدراسة ومن ثم تفسيرها وتحليلها وتقويمها، وربط مدلولاتها للوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي التدريب في عمادات ومراكز التطوير بالجامعات السعودية الحكومية، وعددها ٣٠ جامعة.

### عينة الدراسة:

تم التواصل مع عمادات ومراكز التطوير بالجامعات السعودية الحكومية وعددها ٣٠ عمادة، وقد بلغ عدد العمادات التي أجابت على أداة الدراسة ٢٥ عمادة

### خصائص أفراد الدراسة:

#### ١- الدرجة العلمية:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ دكتور	١	٤.٠
أستاذ مساعد	١١	٤٤.٠
أستاذ مشارك	١٢	٤٨.٠
أخرى	١	٤.٠
المجموع	٢٥	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وقد اتضح أن (٤٨.٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، في حين أن (٤٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، و(٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ دكتور وهم الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

## ٢- العمل الحالي:

جدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة	التكرار	العمل الحالي
٣٢.٠	٨	عميد
٤٠.٠	١٠	وكيل
١٦.٠	٤	مشرف
١٢.٠	٣	غير ذلك
٪١٠٠	٢٥	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، وقد اتضح أن (٤٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وكلاء عمادات التطوير والجودة بالجامعات السعودية الحكومية، بينما (٣٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمداء عمادات التطوير والجودة بالجامعات السعودية الحكومية، في حين أن (١٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من مشرفين عمادات التطوير والجودة بالجامعات السعودية الحكومية، حيث أن بعض الجامعات ليس لديها عمادة تطوير إنما يوجد بها مركز تطوير.

## ٣- سنوات العمل في العمادة:

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل في العمادة

النسبة	التكرار	سنوات العمل في العمادة
٣٦.٠	٩	سنتان فأقل
٣٢.٠	٨	أربع سنوات فأقل
١٢.٠	٣	ست سنوات فأقل
٢٠.٠	٥	أكثر من ست سنوات
٪١٠٠	٢٥	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل في العمادة، وقد اتضح أن (٣٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات عملهم في العمادة سنتان فأقل، بينما (٣٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات عملهم في العمادة أربع سنوات

فأقل، في حين وجد أن (٢٠%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات عملهم في العمادة أكثر من ست سنوات، و(٢٠%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات عملهم في العمادة ست سنوات فأقل.

#### ٤ - التخصص:

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
٤.٠	١	أصول التربية
٨.٠	٢	إدارة الأعمال
٤.٠	١	اشعة المخ والاعصاب
٤.٠	١	الأدب المقارن
٨.٠	٢	الإدارة التربوية
٤.٠	١	التربية الخاصة
٤.٠	١	التغذية العلاجية
٤.٠	١	الشريعة
٤.٠	١	الصيدلة
٤.٠	١	العلاج الطبيعي
٤.٠	١	الفقه
٤.٠	١	اللغويات التطبيقية
٤.٠	١	تخطيط التعليم واقتصادياته
٤.٠	١	تربية خاصة

٤.٠	١	حاسب آلي
٤.٠	١	علم النفس
٤.٠	١	علوم حاسبات
٤.٠	١	علوم وامراض الدم ونقله
٤.٠	١	كيمياء
٤.٠	١	كيمياء حوية واحياء جزيئية
٤.٠	١	مناعة اورام
٤.٠	١	هندسة مدنية
٤.٠	١	هندسة ميكانيكية
٪١٠٠	٢٥	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص سنوات العمل في العمادة، وقد اتضح أن (٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات تخصصهم إدارة أعمال، ونفس النسبة بالنسبة لتخصص الإدارة التربوية وهذه تخصصات تعنى بدراسة وتدريب الموارد البشرية، بينما مجموع نسبة بقية تخصصات المسؤولين عن التدريب من المشاركين في الدراسة من غير المتخصصين في الإدارة بلغت (٨٤%) ، وهذا مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز فرق العمل بعمادات ومراكز التطوير والتدريب في الجامعات السعودية بالمتخصصين المؤهلين في التدريب، ومن المتوقع أن يكون هذا متحققاً لكن لم يقف عليه الباحث.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث أن الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخداماً والأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة الحالية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة والدراسات المتخصصة في التدريب، في بناء أداة الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين جاءت على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تكوّن من البيانات الأولية لأفراد الدراسة.

**الجزء الثاني:** ويتكوّن من محورين:

**المحور الأول:** واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ويحتوي على خمسة أبعاد موضحة كالتالي:

**البعد الأول:** موضوعات التدريب ويشمل ٤ عبارات.

البعد الثاني: أهداف التدريب ويشمل ٣ عبارات.  
البعد الثالث: أماكن التدريب ويشمل ٤ عبارات.  
البعد الرابع: المدربون ويشمل ٥ عبارات.  
البعد الخامس: أساليب التدريب ويشمل ٩ عبارات.  
البعد السادس: تقييم التدريب ويشمل ٤ عبارات.  
أعطيت الإجابات درجات موافقة متنوعة وهي (قليل جداً ، قليل ، أحياناً ، كثير ، كثير جداً).  
المحور الثاني: مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ويشمل ٨ عبارات.  
المحور الثالث: معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ويشمل ٩ عبارات.  
أعطيت الإجابات درجات موافقة متنوعة وهي (لا أوافق بقوة، لا أوافق، محايد، موافق، موافق بقوة).

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحياتها لما صممت من أجله، قامت الباحثة بالآتي:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعة من كليات متعددة، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، واستبعاد العبارات غير المناسبة، واقتراح عبارات جديدة بالإضافة إلى تحديد العبارات الغامضة أو التي تحمل أكثر من معنى، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم التعديل حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:



بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي اليه، والمحور الكلي الذي تنمي اليه كما يوضح ذلك الجداول التالية:

المحور الأول: واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول الخاص بموضوعات التدريب					
١	**٠.٥٢٥	**٠.٤٧٠	٣	**٠.٦٤٦	**٠.٥٢١
٢	**٠.٧٣٥	**٠.٥٢٨	٤	**٠.٦٥٩	**٠.٥١٨
البعد الثاني الخاص بأهداف التدريب					
١	**٠.٥٥٣	*٠.٤١٨	٣	**٠.٨٦١	**٠.٦١٢
٢	**٠.٦٨٦	*٠.٤٢٠			
البعد الثالث والخاص بأماكن التدريب					
١	**٠.٥٠٣	*٠.٤٢١	٣	**٠.٧٨٦	**٠.٥٥٣
٢	**٠.٥٨١	**٠.٥٠٨	٤	**٠.٥٧٣	*٠.٤١٠

البعد الرابع والخاص بالمدرسين					
*.٣٩٧	**٠.٥١٠	٤	*.٣٨٧	**٠.٥١٠	١
*.٣٩٠	**٠.٦١٨	٥	**٠.٥٤٥	**٠.٦١٢	٢
	--		*.٤٠٤	**٠.٧٢٦	٣
البعد الخامس والخاص بأساليب التدريب					
**٠.٤٨٩	**٠.٨١٦	٦	**٠.٥٣١	**٠.٧١٢	١
**٠.٥٤٢	**٠.٦٨٠	٧	**٠.٤٨١	**٠.٥٢١	٢
**٠.٥٦٦	**٠.٧٨٣	٨	**٠.٤٨٧	**٠.٦٦٨	٣
**٠.٦٠٩	**٠.٨٠٨	٩	**٠.٤٩٥	**٠.٦٩٤	٤
			*.٤٠١	**٠.٦١١	٥
البعد السادس والخاص بتقويم التدريب					
**٠.٥٠٩	**٠.٨١٠	٣	*.٣٩٧	**٠.٥١٣	١
**٠.٤٦٩	**٠.٦٤٨	٤	**٠.٥٣٤	**٠.٧١٤	٢

\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل. \*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور "واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية" موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) فأقل وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور "واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية" مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	البعد
**٠.٧٥٧	البعد الأول موضوعات التدريب
**٠.٧٠٢	البعد الثاني أهداف التدريب
**٠.٧٢٦	البعد الثالث أماكن التدريب
**٠.٦٠١	البعد الرابع المدربين
**٠.٧٤٤	البعد الخامس أساليب التدريب
**٠.٧٢٣	البعد السادس والخاص بتقويم التدريب

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ما بين (٠.٦٠١) و(٠.٧٥٧) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور .

**المحور الثاني:** مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية:

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات " مقومات نجاح تدريب

القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٧٢٩	٥	**٠.٧١٧
٢	**٠.٤٦٧	٦	**٠.٧٣٦
٣	**٠.٦١٩	٧	**٠.٧٠٩
٤	**٠.٦٨٨	٨	**٠.٨١٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة " مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " موجبة ودالة إحصائياً وتتراوح ما بين (٠.٤٦٧ - ٠.٨١٥) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور .

**المحور الثالث:** مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات "مقومات نجاح تدريب القيادات

الأكاديمية في الجامعات السعودية" مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٥٢٨	٦	**٠.٤٨٠
٢	**٠.٤٦٨	٧	**٠.٦١٨
٣	**٠.٧٠٥	٨	**٠.٤٩٣
٤	**٠.٥٩٤	٩	**٠.٥٦٩
٥	**٠.٧٥٣		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة " مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

"موجبة ودالة إحصائياً وتتراوح ما بين (٠.٤٦٨ - ٠.٧٥٣) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

#### ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
٠.٨٠٤	٢٩	المحور الأول: واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية
٠.٨٢٤	٨	المحور الثاني: مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية
٠.٧٥٤	٩	المحور الثالث: معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية
٠.٨٠٣	٤٦	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (٩) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠.٧٥٤ ، ٠.٨٢٤)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (٠.٨٠٣)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد ترميز وإدخالها في الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة. ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة	
		المحور الثاني والثالث	المحور الأول
من ١.٠ الى ١.٨٠	١	لا أوافق بقوة	قليل جداً
من ١.٨١ الى ٢.٦٠	٢	لا أوافق	قليل
من ٢.٦١ الى ٣.٤٠	٣	محايد	أحياناً
من ٣.٤١ الى ٤.٢٠	٤	موافق	كثير
من ٤.٢١ الى ٥.٠	٥	موافق بقوة	كثير جداً

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
٢. إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
٣. إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
٤. حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محوراً من محاور أداة الدراسة.
٥. حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

#### عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة:

فيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وقد تمت الإجابة عن السؤال الأول: ما المنهجية العلمية لتدريب القيادات الأكاديمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟ من خلال الإطار النظري، وفيما يلي الإجابة عن بقية أسئلة الدراسة المرتبطة بالدراسة الميدانية على النحو التالي:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على محور مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (١١) استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور واقع تدريب القيادات الأكاديمية في

#### الجامعات السعودية

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
البعد الأول: موضوعات التدريب	٤.٠٨	٠.٤٦	٢	كثير
البعد الثاني: أهداف التدريب	٤.٣٣	٠.٥٤	١	كثير جداً
البعد الثالث: أماكن التدريب	٣.٤٥	٠.٦٠	٥	كثير
البعد الرابع: المدربين	٣.٤٩	٠.٥٦	٤	كثير
البعد الخامس: أساليب التدريب	٣.١٨	٠.٧٦	٦	أحياناً
البعد السادس: تقويم التدريب	٣.٦٤	٠.٧١	٣	كثير
إجمالي المحور	٣.٦٩	٠.٣٩		كثير

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة يرون أن تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بشكل عام متوفر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٦٩)، وقد جاء بعد "أهداف التدريب" بمتوسط (٤.٣٣) في المرتبة الأولى بدرجة (كثير جداً)، وجاء بعد "موضوعات التدريب" بمتوسط (٤.٠٨) في المرتبة الثانية بدرجة (كثير)، في حين جاء بعد "تقويم التدريب" بمتوسط (٣.٦٤٥) في المرتبة الثالثة بدرجة (كثير)، وجاء بعد "المدربين" بمتوسط (٣.٤٩) في المرتبة الرابعة بدرجة (كثير)، في حين جاء بعد "أماكن التدريب" بمتوسط (٣.٤٥) في المرتبة الخامسة بدرجة (كثير)، في حين جاء بعد "أساليب التدريب" بمتوسط (٣.١٨) في المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة (أحياناً) وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

#### ١- موضوعات التدريب:

#### جدول (١٢) استجابات أفراد الدراسة حول بعد موضوعات التدريب

م	العبارة	درجة الموافقة									
		قليل جداً		قليل		أحياناً		كثير		كثير جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
يتم اختيار موضوعات التدريب بناء على											

كثيرا جدا	١	٠.٧١	٤.٦٠	٧٢	١٨	١٦	٤	١٢	٣	٠	٠	٠	٠	دراسة الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية	٣
كثيرا جدا	٢	٠.٦٩	٤.٣٢	٤٤	١١	٤٤	١١	١٢	٣	٠	٠	٠	٠	تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة	٢
كثيرا جدا	٣	٠.٦٨	٤.٢٨	٤٠	١٠	٤٨	١٢	١٢	٣	٠	٠	٠	٠	تحليل المهام الوظيفية للقيادات الأكاديمية	٤
أحيانا	٤	١.٠١	٣.١٢	٨	٢	٢٤	٦	٤٨	١٢	١٢	٣	٨	٢	الاقتباس من البرامج المنفذة في الجامعات الأخرى	١
كثير		٠.٤٦	٤.٠٨	المتوسط الحسابي العام											

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق باختيار موضوعات التدريب (٤.٠٨)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (كثير).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بموضوعات التدريب يتضح أن اختيار موضوعات التدريب يتم بناء على " دراسة الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية" وتأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٧١)، بدرجة (كثير جدا)، أيضاً نجد أن اختيار موضوعات التدريب يتم بناء على " تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة " بدرجة (كثير جدا) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٦٩) ، وقد جاء اختيار موضوعات التدريب بناء على " تحليل المهام الوظيفية للقيادات الأكاديمية " بدرجة (كثير جدا) وفي المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٦٨) ، في حين جاء اختيار موضوعات التدريب بناء على " الاقتباس من البرامج المنفذة في الجامعات الأخرى " في المرتبة الرابعة والاختيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (١.٠٢)، بدرجة (أحيانا). وفي الجملة هذا يتفق مع ما ورد في أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الفكر الإداري المعاصر، إلا أن اللافت للنظر أن ٦٠ % من

الجامعات السعودية لم تنظم برامج تتعلق بتنمية الموارد المالية للجامعة، والإشراف على العاملين ، و٥٦% من الجامعات السعودية لم تنظم دورات تتعلق بإدارة رأس المال البشري، السلوك التنظيمي للعاملين ، إدارة الجامعات في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولربما يعود هذا إلى أن الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات السعودية لم تواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، والنظام الجديد للجامعات بالشكل الكافي، أو أنه لم يتم تحليل خطتها بشكل جيد، وقد جاء في دراسة (جمال الدين، وآخرين، ٢٠١٨) أن التنمية الإدارية يجب أن تواكب أهداف الجامعة وخطتها الاستراتيجية

٢- أهداف التدريب:

جدول (١٣) استجابات أفراد الدراسة حول بعد أهداف التدريب

م	العبرة	درجة الموافقة													
		قليل جداً		قليل		أحياناً		كثير		كثير جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
تركز برامج تدريب القيادات الأكاديمية على															
٢	بناء المهارات	٠	٠	٠	٠	٣	١٢	٤	١٦	١٨	٧٢	٤.٦٠	٠.٧١	١	كثير جداً
١	المعارف والمعلومات	٠	٠	١	٤	٣	١٢	١٠	٤٠	١١	٤٤	٤.٢٤	٠.٨٣	٢	كثير جداً
٣	بناء الاتجاهات والقيم	٠	٠	٠	٠	٦	٢٤	٩	٣٦	١٠	٤٠	٤.١٦	٠.٨٠	٣	كثير
المتوسط الحسابي العام															
		٠	٠	٠	٠	٦	٢٤	٩	٣٦	١٠	٤٠	٤.٣٣	٠.٥٤		كثير جداً

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأهداف التدريب (٤.٣٣)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (كثير جداً).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعدها واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأهداف التدريب يتضح أن برامج تدريب القيادات الأكاديمية تركز على " بناء المهارات " وتأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٧١)، بدرجة (كثير جداً) ، أيضاً نجد



أن برامج تدريب القيادات الأكاديمية تركز على "المعارف والمعلومات" بدرجة (كثير جداً) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨٣) ، في حين برامج تدريب القيادات الأكاديمية تركز على " بناء الاتجاهات والقيم " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٠) ، وهذه المؤشرات للجوانب التي تركز عليها أهداف التدريب مؤشرات إيجابية وبينها توازن وتكامل في دوائر الاهتمام

٣- أماكن التدريب:

#### جدول (١٤) استجابات أفراد الدراسة حول بعد أماكن التدريب

م	العبارة	درجة الموافقة													
		قليل جداً		قليل		أحياناً		كثير		كثير جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
يتم تنفيذ برامج تدريب القيادات في															
١	قاعات التدريب بالجامعة	٠	٠	٠	٣	١٢	٤	١٦	١٨	٧٢	٤.٦٠	٠.٧١	١	كثير جداً	
٤	عن بعد عبر الشبكة العنكبوتية	٤	٢	٨	٥	٢٠	٧	٢٨	١٠	٤٠	٣.٩٢	١.١٥	٢	كثير	
٢	مراكز تدريب محلية	٦	٢٤	٣	١٢	٦	٢٤	٤	١٦	٦	٢٤	٣.٠٤	١.٥١	٣	أحياناً
٣	مراكز تدريب خارج المملكة	١٠	٤٠	٤	١٦	٧	٢٨	٣	١٢	١	٤	٢.٢٤	١.٢٣	٤	قليل
		المتوسط الحسابي العام										٣.٤٥	٠.٦٠	كثير	

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأماكن التدريب (٣.٤٥) ، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (كثير).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأماكن التدريب يتضح أن تنفيذ برامج تدريب القيادات يتم في " قاعات التدريب بالجامعة " يأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٧١) ، بدرجة (كثير جداً) ، في حين

نجد أن تنفيذ برامج تدريب القيادات يتم " عن بعد عبر الشبكة العنكبوتية " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) وبانحراف معياري (١.١٥) ، في حين جاء تنفيذ برامج تدريب القيادات في " مراكز تدريب محلية " في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (١.٥١)، بدرجة (أحيانا) ، في حين جاء تنفيذ برامج تدريب القيادات في " مراكز تدريب خارج المملكة " بدرجة (قليل) وفي المرتبة الرابعة والاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٤) وبانحراف معياري (١.٢٣) . وهذه النتيجة تدل على توافر قاعات تدريبية مجهزة في الجامعات السعودية ولا سيما في الجامعات التي انتقلت للمقرات الحكومية الحديثة، كم يدل على حرص عمادات التطوير على استثمارها، لتقليل النفقات، ولتكون قريبة من القيادات الأكاديمية ولا سيما أن معظم المدربين كما في الجدول (١٥) من داخل الجامعة نفسها.

#### ٤- المدربون:

#### جدول (١٥) استجابات أفراد الدراسة حول بعد المدربين

م	العبارة	درجة الموافقة											
		كثير جداً		كثير		أحيانا		قليل		قليل جداً		الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
يقدم الدورات التدريبية													
٢	خبراء في القيادة الأكاديمية من الجامعة	٤٠	١٠	٤٤	١١	١٦	٤	٠	٠	٠	٠	١	كثير جداً
١	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٤٤	١١	٤٠	١٠	١٢	٣	٠	٠	٤	١	٢	كثير
٣	خبراء في القيادة الأكاديمية من	١٢	٣	٤٠	١٠	٢٠	٥	٢٠	٥	٨	٢	٣	أحيانا

جامعات محلية															
أحيانا	٤	١.٣٤	٣.٠٤	١٦	٤	٢٤	٦	٢٤	٦	٢٠	٥	١٦	٤	مدربون من معاهد تدريب خاصة	٤
أحيانا	٥	١.١٨	٢.٦٨	٨	٢	١٦	٤	٢٨	٧	٣٢	٨	١٦	٤	خبراء من جامعات عالمية	٥
كثير		٠.٥٦	٣.٤٩	المتوسط الحسابي العام											

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالمدرسين (٣.٤٩)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (كثير). وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالمدرسين يتضح أن الدورات التدريبية يتم تقديمها من خلال خبراء في القيادة الأكاديمية من الجامعة وتأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، بدرجة (كثير جدا)، في حين أن الدورات التدريبية يتم تقديمها من خلال " أعضاء هيئة التدريس بالجامعة " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٩٦) ، في حين جاءت الدورات التدريبية التي يتم تقديمها من خلال " خبراء في القيادة الأكاديمية من جامعات محلية " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٨) وبانحراف معياري (١.١٧) ، في حين جاءت الدورات التدريبية التي يتم تقديمها من خلال " مدربون من معاهد تدريب خاصة " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (١.٣٤) ، في حين جاءت الدورات التدريبية التي يتم تقديمها من خلال " خبراء من جامعات عالمية " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة الخامسة والاحيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهذه النتائج تدل على حرص عمادات التطوير على استثمار الخبرات العلمية والقيادية لمنسوبي الجامعة، لسهولة التنسيق والتنفيذ وتقليل التكلفة، وهذا مماثل لما هو معمول به في أكاديمية روجرز للقيادة (RLA)، فكما يذكر روبن وآخرون (Ruben, et al., 2018) أن المتحدثين من داخل الجامعة في العادة يكونون من كبار أعضاء هيئة التدريس والقادة الإداريين، ومع أهمية الاستفادة من الخبرات

القيادية والعلمية في الجامعات السعودية الأخرى لما يمثله من تكامل بين الجامعات وتنوع وإثراء ونقل للخبرات فهم كما يقول روبن وآخرون (Ruben, et al., 2018) يتمتعون بخبرة كبيرة ويحظون باحترام كبير ويقدمون وجهات نظر متنوعة إلا أنه كان بدرجة متوسطة، ولعل مرد ذلك لصعوبة التنسيق، وربما عدم توفر موارد مالية كافية، وكانت نتيجة التدريب من معاهد متخصصة كأن بمتوسط حسابي (٣.٠٤) ولعل مرد ذلك للاعتبارات المالية ولعدم وجود مراكز تدريب خاصة، تتناسب مستوى القيادات الأكاديمية بالجامعات، في حين جاءت الدورات التدريبية التي يتم تقديمها من خلال " خبراء من جامعات عالمية " في المرتبة الخامسة والاختيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ولعل مرد ذلك وجود كفاءات علمية وقيادية في الجامعات السعودية قادرة على تقديم معظم البرامج التدريبية. إلا أن مشاركة الخبراء الدوليين فيه إثراء ونقل لخبرات عالمية، ويؤمل أن تساهم في تطوير القيادات الأكاديمية، وتذكر دراسة (جمال الدين، الحربي، والطوخي، ٢٠١٦) أن مشاركة الأساتذة الدوليين يمد المشاركين بخبرة دولية.

#### ٥- أساليب التدريب:

جدول (١٦) استجابات أفراد الدراسة حول بعد أساليب التدريب

م	العبرة	درجة الموافقة													
		قليل جداً		قليل		أحياناً		كثير		كثير جداً		المتوسط الحسابي	المتوسط الجبري	الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
استراتيجية التدريب															
٢	ورش العمل	٠	٠	١	٤	٣	١٢	٦	٢٤	١٥	٦٠	٤.٤٠	٠.٨٧	١	كثير جداً
١	المحاضرات	١	٤	٣	١٢	٢	٨	٩	٣٦	١٠	٤٠	٣.٩٦	١.١٧	٢	كثير
٣	حلقات النقاش	٢	٨	١	٤	٥	٢٠	١٣	٥٢	٤	١٦	٣.٦٤	١.٠٨	٣	كثير
٦	العصف الذهني	٥	٢٠	٢	٨	٥	٢٠	٨	٣٢	٥	٢٠	٣.٢٤	١.٤٢	٤	أحياناً

التطبيقات العملية	٢	٨	٨	٣٢	٤	١٦	٨	٣٢	٣	١٢	٣.٠٨	١.٢٢	٥	أحيانا	٩
الندوات	٥	٢٠	٦	٢٤	٦	٢٤	٤	٢٤	٤	١٦	٢.٨٤	١.٣٧	٦	أحيانا	٥
دراسة لبعض الحالات	٧	٢٨	٥	٢٠	٥	٢٠	٤	٢٠	٤	١٦	٢.٧٢	١.٤٦	٧	أحيانا	٨
الزيارات الميدانية	٧	٢٨	٨	٣٢	٥	٢٠	٤	٢٠	٤	١٦	٢.٣٦	١.١٩	٨	قليل	٤
تمثيل الأدوار	٨	٣٢	٧	٢٨	٤	١٦	٥	٢٠	٤	١٦	٢.٣٦	١.٢٥	٩	قليل	٧
المتوسط الحسابي العام													أحيانا		
													٠.٧٦	٣.١٨	

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأساليب التدريب (٣.١٨)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (أحيانا).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بأساليب التدريب يتضح أنه تطبيق استراتيجية " ورش العمل " يأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٩٧)، بدرجة (كثير جدا) ،في حين يتم تطبيق استراتيجية " المحاضرات " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري (١.١٧) ، أيضا يتم تطبيق استراتيجية " حلقات النقاش " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) وبانحراف معياري (١.٠٨) ، في حين يتم تطبيق استراتيجية " العصف الذهني " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (١.٤٢) ، أيضا يتم تطبيق استراتيجية " التطبيقات العملية " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٨) وبانحراف معياري (١.٢٢) ، بينما في المرتبة السادسة يتم تطبيق استراتيجية " الندوات " بدرجة (أحيانا) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤) وبانحراف معياري (١.٣٧) ، ويتم تطبيق استراتيجية " دراسة لبعض الحالات " بدرجة (أحيانا) وفي المرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢) وبانحراف معياري (١.٤٦)، في حين أنه يتم تطبيق استراتيجية " الزيارات الميدانية " بدرجة (قليل) وفي المرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٢.٣٦) وبانحراف معياري (١.١٩)، ويتم تطبيق استراتيجية " تمثيل الأدوار " بدرجة (قليل) وتأتي في المرتبة التاسعة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٦) وبانحراف معياري (١.٢٥) . ويرى الباحث أن تركيز الجامعات على ورش العمل، يعود لعدة اعتبارات منها طبيعة موضوعات التدريب والتي يغلب عليها الجوانب الفكرية، إضافة إلى أن هذه الأساليب تتيح فرصة لمشاركة المتدربين والاستفادة من خبراتهم، وأنها غير مكلفة مادياً، ويذكر المطيري (٢٠١٩) أنه من الأساليب المعمول بها في تدريب القيادات في جامعة فكتوريا بكندا، حيث ينظم العديد من ورش العمل للقيادات الأكاديمية ضمن برنامج مبادرة القيادة الأكاديمية، وقد بلغ تطبيق استراتيجية المحاضرات في التدريب بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وهي نسبة مرتفعة فاستراتيجية المحاضرة لا تتيح فرصة جيدة لتفاعل ومشاركة المتدربين ولا لاكتساب المهارات. ويتم تطبيق استراتيجية " دراسة لبعض الحالات " بدرجة (أحياناً) وفي المرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢)، وهي من الأساليب الجيدة في استثارة تفكير المشاركين وإكسابهم القدرة على تقييم المواقف القيادية من خلال رؤية الموقف من خارجه وهذا يجعلهم أكثر تجرداً وعقلانية، وهذا الأسلوب من الأساليب المتبعة في تدريب القيادات بمعاهد التعليم العالي شمال تايلند، وفق ما جاء في دراسة (جمال الدين وآخرين، ٢٠١٦).

#### ٦-تقويم التدريب:

#### جدول (١٦) استجابات أفراد الدراسة حول بعد تقويم التدريب

م	العبارة	درجة الموافقة													
		قليل جداً		قليل		أحياناً		كثير		كثير جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
تقويم تدريب القيادات															
١	استطلاع آراء المتدربين في البرنامج	٠	٠	٠	٠	٤	٤	١٦	٤	٢٠	٨٠	٤.٧٦	٠.٥٢	١	كثير جداً
٢	ملاحظة المدربين لتفاعل المشاركين	٤	١	٠	٠	٢٠	٥	٤٠	١٠	٩	٣٦	٤.٠٤	٠.٩٨	٢	كثير
٤	متابعة مستوى أداء المشاركين بعد	٥	٢٠	٥	٢٠	٧	٢٨	٣	١٢	٥	٢٠	٢.٩٢	١.٤١	٣	أحياناً

													البرنامج التدريبي		
أحيانا	٤	١.٤٠	٢.٨٤	١٦	٤	٢٠	٥	١٦	٤	٢٨	٧	٢٠	٥	الاختبارات	٣
كثير		٠.٧١	٣.٦٤	المتوسط الحسابي العام											

بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بتقويم التدريب (٣.٦٤)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي للدراسة والتي تشير إلى درجة (كثير).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلقة ببعد واقع تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بتقويم التدريب يتضح أن تقويم تدريب القيادات يتم عن طريق " استطلاع آراء المتدربين في البرنامج " يأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٥٢)، بدرجة (كثير جداً) ، في حين يتم تقويم تدريب القيادات عن طريق " ملاحظة المديرين لتفاعل المشاركين " بدرجة (كثير) وفي المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٤) وبانحراف معياري (٠.٩٨) ، في حين جاء تقويم تدريب القيادات عن طريق " متابعة مستوى أداء المشاركين بعد البرنامج التدريبي " في المرتبة الثالثة بدرجة (أحيانا) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢) وبانحراف معياري (١.٤١)، في حين جاء تقويم تدريب القيادات عن طريق " الاختبارات " في المرتبة الرابعة والاختيرة بدرجة (أحيانا) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤) وبانحراف معياري (١.٤٠)

ويلاحظ أن الغالب على تقويم برامج تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتم عن طريق الاستبانة التي توزع على المتدربين، حيث جاء هذا الأسلوب في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٧٦) ولعل مرد هذا لسهولة هذا الأسلوب في التقييم وهو أسلوب له أهميته بحكم أن المتدربين من القيادات الأكاديمية. وهو كما يذكر جمال الدين وآخرون (٢٠١٨) الأسلوب المتبع في تقييم برامج التنمية الإدارية بجامعات

شرق كندا

ومع أن قياس التغير في أداء المشاركين بعد البرنامج التدريبي يعد من أقوى الأساليب للتعرف على جودة التدريب، وهو من الأساليب المتبعة في تقييم المتدربين في برنامج تنمية المهارات القيادية المنفذ بكلية ملبورن لإدارة الأعمال بأستراليا بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية - وهو مزود عالمي للتعليم العالي- ففي هذا البرنامج يتم عمل تقييم شامل للمتدربين قبل البرنامج، وبعد ثلاثة أشهر يتم تقييم المتدربين لقياس مدى التقدم في المهارات والسلوك القيادي، من خلال منصة الانترنت التفاعلية (عتريس، وآخرون، ٢٠١٩) ويتفق هذا مع الأسلوب المعمول به في أكاديمية روجرز للقيادة (RLA) حيث يتم إجراء استبيان قبل البرنامج كما يتم في نهاية السنة الأولى ونهاية السنة الثانية إجراء تقييمات لاحقة (Ruben, et al., 2018)، إلا أنه يلاحظ أن تطبيق أسلوب متابعة مستوى أداء المشاركين بعد البرنامج التدريبي " جاء في المرتبة الثالثة بدرجة (أحياناً) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢) وأسلوب الاختبارات جاء " في المرتبة الرابعة والاحيرة بدرجة (أحياناً) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤) ولعل السبب في ذلك أن متابعة أداء القيادات الأكاديمية من جهة موازية تنظيمياً أو أقل غير مقبول وغير مرحب به من قبل القيادات الأكاديمية، إضافة إلى مايتطلبه تطبيق هذا الأسلوب من أدوات ومتابعة وجهد أو الحرج في تطبيقه مع القيادات الأكاديمية بحكم مكانتهم الوظيفية، وفي سياق مشابهة حول ضعف تطبيق قياس الأثر، تشير دراسة (العمر وآخرون، ٢٠٢٠)، أن من المعوقات التي تواجه تدريب الموظفين الإداريات بجامعة الأمام بن سعود السلامية، ضعف الاهتمام بقياس أثر التدريب على الموظفين الإداريات وأنه يؤدي إلى عدم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: ما مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على محور مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول التالي:

**جدول (١٧) استجابات أفراد الدراسة حول محور مقومات نجاح تدريب القيادات**

**الأكاديمية في الجامعات السعودية**

م	العبرة	درجة الموافقة				درجة الموافقة
		لا اوافق بقوة	لا اوافق	محايد	موافق	



				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
موافق بقوة	١	٠.٤١	٤.٨٠	٨٠	٢٠	٢٠	٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مساندة ودعم القيادات العليا بالجامعة.	١	
موافق بقوة	٢	٠.٥٠	٤.٦٠	٦٠	١٥	٤٠	١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات القيادات الأكاديمية	٣	
موافق بقوة	٣	٠.٥٨	٤.٦٠	٦٤	١٦	٣٢	٨	٤	١	٠	٠	٠	٠	تحديد احتياجات القيادات الأكاديمية بطريقة علمية	٢	
موافق بقوة	٤	٠.٩٢	٤.٤٨	٦٤	١٦	٢٨	٧	٤	١	٠	٠	٤	١	تعزيز الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب	٧	
موافق بقوة	٥	٠.٨٢	٤.٤٤	٦٠	١٥	٢٨	٧	٨	٢	٤	١	٠	٠	وجود حوافز فعالة لحضور القيادات الأكاديمية	٥	
موافق بقوة	٦	٠.٦٥	٤.٤٠	٤٨	١٢	٤٤	١١	٨	٢	٠	٠	٠	٠	وجود فريق عمل متكامل متخصص في التدريب والتطوير	٦	
موافق بقوة	٧	٠.٩٨	٤.٢٨	٥٦	١٤	٢٤	٦	١٢	٣	٨	٢	٠	٠	مشاركة مدربين وخبراء عالميين	٤	
موافق بقوة	٨	١.٠١	٤.٢٤	٤٨	١٢	٤٠	١٠	٤	١	٤	١	٤	١	وجود قاعات تدريب مكتملة التجهيزات	٨	
موافق بقوة		٠.٥١	٤.٤٨	المتوسط الحسابي العام												

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات محور " مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات المحور بدرجة (موافق بقوة) وتراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٤.٢٤) الى (٤.٨٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير الى درجة (موافق بقوة).

وكان ترتيب العبارات من وجهة نظرهم على النحو الآتي:

- ١- في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (١) وهي " مساندة ودعم القيادات العليا بالجامعة " بمتوسط حسابي (٤.٨٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٤١) بدرجة (موافق بقوة).
- ٢- في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٣) وهي " أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات القيادات الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٤.٦٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٥٠) بدرجة (موافق بقوة).
- ٣- في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تحديد احتياجات القيادات الأكاديمية بطريقة علمية " بمتوسط حسابي (٤.٦٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة (موافق بقوة).
- ٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٧) وهي " تعزيز الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب " بمتوسط حسابي (٤.٤٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٢) بدرجة (موافق بقوة).
- ٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٥) وهي " وجود حوافز فعالة لحضور القيادات الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٤.٤٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٢) بدرجة (موافق بقوة).
- ٦- في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (٦) وهي " وجود فريق عمل متكامل متخصص في التدريب والتطوير " بمتوسط حسابي (٤.٤٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٥) بدرجة (موافق بقوة).
- ٧- في الترتيب السابع جاءت العبارة رقم (٤) وهي " مشاركة مدربين وخبراء عالميين " بمتوسط حسابي (٤.٢٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٩٨) بدرجة (موافق بقوة).
- ٨- في الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم (٨) وهي " وجود قاعات تدريب مكتملة التجهيزات " بمتوسط حسابي (٤.٢٤ من ٥)، وانحراف معياري (١.٠١) بدرجة (موافق بقوة).
- ويستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات محور " مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " قد بلغ (٤.٤٨) درجة

من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق بقوة) علي أداة الدراسة، وأن أبرز مقومات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تتمثل في الجوانب الآتية:

- مساندة ودعم القيادات العليا بالجامعة
- أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات القيادات الأكاديمية
- تحديد احتياجات القيادات الأكاديمية بطريقة علمية
- تعزيز الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب
- وجود حوافز فعالة لحضور القيادات الأكاديمية.

واتفاق عينة الدراسة على أهمية مساندة ودعم القيادات العليا بالجامعة، يتفق مع ما ورد في دراسة ( الهويل، ٢٠١٩) أن التزام الإدارة العليا في الجامعة بتطبيق مراحل التدريب يرفع من كفاءة القيادات الأكاديمية، ودراسة (جمال الدين وآخرين، ٢٠١٨) من ضرورة اعتراف الجامعات بأهمية تنمية القيادات الأكاديمية وسن الأنظمة المشجعة على ذلك، ووجود حوافز فعالة لحضور القيادات الأكاديمية، يتفق مع ما ذكره جمال الدين وآخرون (٢٠١٨) مع السياسة المتبعة في جامعة شارلز في استراليا، حيث يمنح الخريجون من القيادات شهادة معتمدة ومتخصصة في الإدارة الجامعية.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: ما معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على محور معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٨) استجابات أفراد الدراسة حول محور معوقات نجاح تدريب القيادات

الأكاديمية في الجامعات السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة														
		لا أوافق بقوة		لا أوافق		محايد		موافق		موافق بقوة						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٨	قلة الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب	٠	٠	٤	٦	٤	٦	٢	٤	٩	٦	٣	٩	٠.٨٩	١	٤.٠٤
٣	ضعف دعم القيادات العليا لبرامج تدريب القيادات الأكاديمية	٢	٨	٥	٠	٢	٦	٢	٤	٦	٤	٢	٦	١.٢٩	٢	٣.٣٦
٦	قلة عدد المدربين الأكفاء	٣	٢	٢	٨	٧	٨	٢	٨	١	٤	٢	٨	١.١٤	٣	٣.٢٨
٢	ضعف الارتباط بين برامج تدريب القيادات الأكاديمية واحتياجاتهم	١	٤	٧	٨	٢	٦	٢	٤	٨	٣	٢	٣	١.١٢	٤	٣.٢٠
٧	النقص في عدد العاملين	٤	٦	٤	٦	١	٥	٢	٠	٧	٨	٢	٥	١.٣٨	٥	٣.٢٠
١	لا يتم الالتزام بالطريقة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية.	٤	٦	٥	٠	٢	٠	٢	٥	٧	٨	٢	٤	١.٣٥	٦	٣.٠٨
٥	عدم وجود مختصين في التدريب والتطوير ضمن فريق العمل	٤	٦	٤	٦	١	٦	٢	٨	٧	٨	٢	٣	١.٢٧	٧	٣.٠٤
٩	النقص في تجهيزات قاعات التدريب	٥	٠	٦	٤	٢	٤	١	٦	٩	٦	٣	١	١.٢٦	٨	٢.٨٠
٤	ضعف الإقبال على التسجيل في برامج تدريب القيادات.	٥	٠	٥	٠	٢	٨	٣	٢	٥	٠	٢	٨	١.٢٣	٩	٢.٧٦
		المتوسط الحسابي العام										٣.٢٠	٠.٧١	محايد		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على فقرات محور " معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية " حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجات (محايد / موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٧٦ الى ٤.٠٤) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير الى درجة (محايد / موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.
- وكان ترتيب العبارات من وجهة نظرهم على النحو الآتي:
- ١- في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (٨) وهي " قلة الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب " بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩) بدرجة (موافق).

٢- في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٣) وهي " ضعف دعم القيادات العليا لبرامج تدريب القيادات الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٣.٣٦ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٩) بدرجة (محايد).

٣- في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٦) وهي " قلة عدد المدربين الأكفاء " بمتوسط حسابي (٣.٢٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٤) بدرجة (محايد).

٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٢) وهي " ضعف الارتباط بين برامج تدريب القيادات الأكاديمية واحتياجاتهم " بمتوسط حسابي (٣.٢٠ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٢) بدرجة (محايد).

٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٧) وهي " النقص في عدد العاملين " بمتوسط حسابي (٣.٢٠ من ٥)، وانحراف معياري (١.٣٨) بدرجة (محايد).

٦- في الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (١) وهي " لا يتم الالتزام بالطريقة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٣.٠٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.٣٥) بدرجة (محايد).

٧- في الترتيب السابع جاءت العبارة رقم (٥) وهي " عدم وجود مختصين في التدريب والتطوير ضمن فريق العمل " بمتوسط حسابي (٣.٠٤ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٧) بدرجة (محايد).

٨- في الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم (٩) وهي " النقص في تجهيزات قاعات التدريب " بمتوسط حسابي (٢.٨٠ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٦) بدرجة (محايد).

٩- في الترتيب التاسع جاءت العبارة رقم (٤) وهي " ضعف الإقبال على التسجيل في برامج تدريب القيادات " بمتوسط حسابي (٢.٧٦ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٣) بدرجة (محايد).

ويستنتج مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات محور معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (٣.٢٠ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (محايد) على أداة الدراسة، وقد أتضح أن أبرز معوقات نجاح تدريب القيادات الأكاديمية في

الجامعات السعودية تتمثل في (قلة الموارد المادية المخصصة لبرامج التدريب، ضعف دعم القيادات العليا لبرامج تدريب القيادات الأكاديمية). وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (الثبيتي، ٢٠١٩) في أن من معوقات تطوير القيادات الأكاديمية ضعف فناعة القيادات في الجامعات السعودية بأهمية التطوير والتنمية الإدارية، وكذلك ضعف إمكانات مركز تطوير القيادات من معوقات تطوير القيادات الأكاديمية.

وضعف إقبال القيادات الأكاديمية ربما يعود لكثرة الأعباء وتعدد الأدوار المطلوبة منهم من عمل إداري وتدريب وبحوث وخدمة المجتمع، وتشير دراسة (المحيديف والداود، ٢٠١٩) إلى مسؤوليات القائد الأكاديمي، تجعل من الصعوبة تفرغه لحضور البرامج التدريبية، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة (الثبيتي، ٢٠١٩) من أن من معوقات تطوير القيادات الأكاديمية انشغال القيادات في الجامعات السعودية بأعمال إدارية روتينية،

وكون معدل الإجابات لعدد من المعوقات التي وردت في الجدول (١٨) كان بدرجة محايد تراوحت قيمته بين (٣.٣٦ و ٢.٧٦) من كثير من المشاركين في الإجابة على أداة الدراسة، مما يعني وجود تشتت متوسط حول تلك الإجابات، وعدم نفي المشاركين لوجود هذه المعوقات، وهذا يعني ضمنا اعترافهم بوجودها، لولا وجود حرج لدى أغلبية عينة الدراسة يمنعهم من التصريح بذلك.

### التوصيات

إجابة السؤال الأخير والذي نص على ما أهم المقترحات والتوصيات لتطوير برامج تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بناء على ما ورد في الإطار النظري وفي ضوء تحليل إجابات عينة الدراسة؟

بناء على ما ورد في الإطار النظري وفي ضوء تحليل إجابات عينة الدراسة، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- أن تسند عمادة تطوير المهارات للمتخصصين في الإدارة ومن لهم معرفة وخبرة بتنمية الموارد البشرية.

- أن تنظم وزارة التعليم برامج متقدمة في إدارة التدريب لقيادات عمادات ومراكز تطوير المهارات بالجامعات السعودية.
- أن تسند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية إلى خبراء متخصصين في التدريب
- أن يتم تحديد الاحتياجات من خلال:  
تحليل المهام الوظيفية للقيادات الأكاديمية  
تحليل الأداء في الوحدات المختلفة بالجامعة ويشمل ذلك الأقسام والوكالات والعمادات  
أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة  
سؤال القيادات الأكاديمية عن احتياجاتهم التدريبية  
توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠  
توجهات النظام الجديد للجامعات
- أن يتم تقييم للمتدربين قبل التحاقهم بالبرنامج التدريبي، ثم يتم بعد ثلاثة أشهر من نهاية البرنامج تقييم المتدربين لقياس مدى التقدم في المهارات والسلوك القيادي، من خلال منصة الانترنت التفاعلية
- إتاحة المجال لجهات التدريب في الجامعات لتسويق واستثمار برامجها لغير منسوبي الجامعة لتحسين مواردها والارتقاء بخدماتها، وفق أنظمة معينة تقرها الجامعة، ويتم التنفيذ بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة
- الاستفادة من الأقسام وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علوم الإدارة بالجامعة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم عملية التدريب بالجامعة
- العناية باستضافة القيادات الناجحة من جامعات أخرى محلية وعالمية فهذا أدعى لحماسة وحضور قيادات الجامعة لما في ذلك من تجديد وتشويق وإثراء ونقل للخبرات وإلهام وتحفيز للعاملين بنماذج حية
- أن يتم الإعداد المشترك من قبل الجامعات السعودية لدبلوم إعداد وتطوير القيادات الأكاديمية ويكون باعتماد وزارة التعليم والجهات الرسمية الأخرى ذات العلاقة

- أن يتم جمع موضوعات تدريب القيادات الأكاديمية في كتاب بعنوان " دليل القيادات الأكاديمية في التعليم العالي
- أن يمنح من يكمل دبلوم القيادة ويتولى القيام بإحدى المهام القيادية (رئاسة قسم- وكالة كلية أو عمادة مساندة- عمادة كلية أو عمادة مساندة) ترقية درجة في السلم الوظيفي
- الحصول على اعتمادات محلية ودولية لشهادات وبرامج تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية
- اجتماع التدريب والجودة في عمادة واحدة يؤثر على توزيع الاهتمام وعلى توزيع الموارد بينهما، ويصي الباحث أن يكون هناك عمادة خاصة بالتدريب مستقلة عن عمادة الجودة تعنى بتدريب جميع العاملين في الجامعة ويكون بهذه العمادة وحدة خاصة بتطوير وتدريب القيادات الأكاديمية.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- الأسمرى، محمد. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء متطلبات جودة التعليم الجامعي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ٧(٣): ٤٥٤ - ٤٧٢.
- الألفي، علي محمد علي. (٢٠١٩). اختيار وإعداد القيادات العليا في التعليم قبل الجامعي: دراسة وصفية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ٤(١٠٧): ٤-٣٢.



- ألهم، هبة الله أحمد. (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٣ (١٢): ١٥٣ - ١٩٥
- البلوي، جميلة. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٨ (٣): ٢٢٣ - ٢٥٤.
- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢١). فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥٢): ٢٠٩ - ٢٣٤.
- التويجري، أنس (٢٠٢٠)، رضا المتدربين عن الدورات الإدارية التربوية الصيفية القصيرة التي يقدمها المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية بكلية التربية - جامعة الملك سعود، ٣٦ (١١): ٣١ - ٦٠.
- التويجري، وفاء. (٢٠١٨). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية واليابانية: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، ٧١ (٣): ٥٦٨ - ٦١٢.
- التويجي، أحمد. (٢٠١٨). مستوى الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن من وجهة نظرهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١ (٣٨): ١١٣ - ١٤١
- الثبتي، خالد. (٢٠١٩). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، (٤): ٧٧١ - ٨٣٥.
- جمال الدين، نجوى والحري، نايف، والطوخي، هيثم. (٢٠١٦). أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٤ (٢): ٧١٩ - ٧٤٤.
- جمال الدين، نجوى وحسنين، محمد رفعت والسودي، مبروك. (٢٠١٨). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار، (٢٣): ٩ - ٤١.
- الحازمي، جليلة. (٢٠٢١). دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسة التعليمية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٢٠): ١٦٠ - ١٧٥.
- حاوي، ملهي. (٢٠٢٠). تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التعليم العام في ضوء معايير الجودة في التدريب، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا التربوية، ٢٨ (٣): ٤٠٢ - ٤٢٨.

- الحبابي، صالح. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحولية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٥(٣٨): ٢٢-١
- حمادوش، عيسى وحواس، مولود. (٢٠٢١). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلي، دراسات اقتصادية، مركز البصرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، ٢١(١): ١٦٧-١٨٣.
- حمد، عماد وجلوب، نبراس. (٢٠٢٠). أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية: الأساليب والوسائل: دراسة نظرية تحليلية، مجلة الآداب، جامعة بغداد- كلية الآداب، (٣): ٤١٥-٤٢٨.
- الحميد، نور. (١٤٣٧هـ). تحسين أداء عمادات التطوير الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كاينز نموذج مقترح، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- حيدر، عصام. (٢٠٢٠). التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- الخويطر، نكري. (٢٠١٩). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١٠): ١٩٩-٢٢٦.
- رسمي، محمد وسعود، وليد وشعلان، عبد الحميد. (٢٠١٨). أساليب تطوير العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٦(١٢): ٦٠-٩١.
- الروقي، مطلق والشريف، طلال. (٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، (٨): ١٥١-١٨٣.
- الزهراني، عبد الله. (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، ٣٤(٤): ٢٦٣-٣١٢.
- شعبان، أنغام وعليمات، صالح وجبران، علي. (٢٠١٨). فاعلية تدريب الموارد البشرية للقيادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٦(٤): ٥٠٤-٥٢٧.

- صقر، عبد العزيز. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً، دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، (٣٣): ٣٥٠ - ٣٩٧.
- الصقري، عواطف والمحيميد، عواطف. (٢٠١٧). تقييم التدريب مدخل لتعزيز قدرة الجامعات السعودية على التنافسية في المؤشرات العالمية، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، يناير ٢٠١٧: ٥٣٧ - ٥٦٨.
- طالب، عباس وخلف، قيس. (٢٠١٨). أثر تطبيق المواصفة العالمية لجودة التدريب (ISO 10015) على خفض تكاليف الانتاج دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية / مصنع المأمون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٤ (٥٨): ٢٢٥ - ٢٤٠.
- الظفيري، منصور. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (١٥٧): ٢٧٧ - ٣٣٤.
- عبد المعطي، أحمد حسين ومرسي، مصطفى. (٢٠١٨). إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (١٢٩): ٢٤٣ - ٢٧٤.
- العبدلي، جار الله والمنتشري، عبد الرحمن. (٢٠٢١). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنطرة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، (٨): ١٠٨٧ - ١١٣٢.
- العتيبي، عالية. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، (١١): ٣٧٩ - ٤٧٤.
- عثمان، أنجم. (٢٠٢٠). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، (٤): ٨٣ - ١١٤.
- عزيز، وائل ومحمد، عزت ويدران، نبيل. (٢٠١٨). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة، جامعة المنيا - كلية السياحة والفنادق، (١): ١٠١ - ١٢٤.
- العصيمي، خالد. (٢٠٢٠). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (٢): ٣٩٧ - ٤٣٨.

- العمار، عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير المواصفات الدولية لمراحل العملية التدريسية: دراسة تطبيقية على معاهد ومراكز التدريب بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤(١١): ١١٢-١٣١.
- العمر، حصة والعسكر، سارة والتويجري، فاطمة. (٢٠٢٠). معوقات تدريب الموظفين الإداريات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤(٤٢): ١-١٨.
- العودة، إبراهيم. (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح لتطوير إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة لخطة آفاق التعليم العالي: جامعة حائل أنموذجا، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، (٢): ٦٥-٩٨.
- عيد، هالة. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٣(١): ٣٣٩-٣٨٥.
- العيسى، غزيل والشهري، صالحة. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(١): ٢٠١-٢١٤.
- القاسمية، عابدة والقاسمي، خالد. (٢٠١٩). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمدير ي المدارس بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، (٩): ٢٧١-٣٠٢.
- قمقاني، فاطمة الزهراء وعليوان، مليكة. (٢٠٢١). دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، ٣(١): ١٦٥-١٧٨.
- ماضي، خليل. (٢٠١٦). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢(٥): ١٠٥-١٣٨.
- محمد، بشرى وعبد الغني، زهراء. (٢٠١٨). العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (iso- 10015) وتطوير الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي مراكز التدريب في عدد من الوزارات العرقية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (١١٦): ١٧٩-٢٠٣.

- محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ٥(١٤): ١٤٥ - ٢١١.
- محمد، عيبر. (٢٠١٦). الأهمية الاستراتيجية للتدريب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، (٥٥): ١٦١ - ١٨٠.
- محمد، العريمي. (٢٠١٤). أسس تصميم برامج تطوير القيادات الإدارية: ورقة عمل مقدمة في اللقاء الدوري السابع عشر للمسؤولين في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان التجارب الوطنية لتنمية القيادات الإدارية: مسقط، ٤-٥ نوفمبر ٢٠١٤م، معهد الإدارة العامة، (١٣٩): ١٨٨ - ٢٠٧.
- المحيذيف، هيا والداود، إبراهيم. (٢٠١٩). التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود - كلية التربية، ٣١(١): ١٤٧ - ١٧١.
- المخلفي، تركي. (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، ٣١(٢): ٣١٣ - ٣٣٧.
- معمر، عمر والريس، ناصر. (٢٠٢٠). دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية: تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٥(١): ١٣ - ٤٨.
- المطلق، تركي. (٢٠١٦). برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة هال بالمملكة المتحدة وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، (١٦٩): ١٨٠ - ٢٥٢.
- المطيري، خالد. (٢٠١٩). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ٣(١٨٣): ٦٤٧ - ٥٨٣.
- المكدمي، سجاد وحמיד، سلاف وكمال، مروة. (٢٠٢٠). دور الجامعات في تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للخدمات التعليمية دراسة ميدانية للجامعات الأهلية العراقية، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، ١٩(٣٨): ١٤٦ - ١٦٤.
- النافيف، سعود. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٥٨): ٢٤١ - ٢٨٠.



- الهويل، راشد. (٢٠١٩). أثر التدريب في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٠(٤): ٤٢٧ - ٤٦٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alexander, L. (2014). What leadership development institutes can never teach college presidents about leadership. *International Journal of Leadership and Change*, 1(1), 5.
- Dequies A. Lanier. 2021. *Exploring Academic Leadership in Higher Education Through The Lens of Leader-to-Member Exchange (LMX) Theory*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, Abraham S. Fischler College of Education. (319) [https://nsuworks.nova.edu/fse\\_etd/319](https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/319).
- Gigliotti, R. A. (2017). An exploratory study of academic leadership education within the Association of American Universities , *Journal of Applied Research in Higher Education*. Higher Education, 9(2):196-210.
- Niewiesk, S., & Garrity-Rokous, E. G. (2021). The academic leadership framework: A guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(4): 50-63.
- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2018). Academic leadership development programs: Conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations. *Journal of Leadership Education*, 17(3):241-254.
- Wepner, S. B., Henk, B., & Lovell, S. (2015). Developing deans as effective leaders for today's changing educational landscape. *Journal Higher Education Management*, 30 (1) : 51-6