

## دور القيادات في جامعة الملك سعود في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً

شذى مزروع المزروع

طالبة دكتوراه

حنان حمد العوهلي

طالبة دكتوراه

جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات في جامعة الملك سعود في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة الإدارية (الإناث) في المدينة الجامعية بجامعة الملك سعود في الرياض، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (331) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة (دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً)، جاءت محايدة بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد بلغ (2.12)، كما وافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات للتدريب الذاتي بدرجة موافق بمتوسط حسابي لجميع المحاور بلغ (2.44)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً تعزى لاختلاف المؤهل العلمي لصالح (الثانوي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من يحمل المؤهل العلمي (جامعي) ومن يحمل المؤهل العلمي (دراسات عليا) لصالح من مؤهلهم العلمي جامعي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الموجه ذاتياً تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لاختلاف جهة العمل. وتوصي الدراسة بضرورة التشجيع المادي والمعنوي للموظفين عند ممارستهم للتدريب الذاتي، واحتساب الدورات الناتجة من التدريب الذاتي في الترقيات، وتجنب الروتينية في المهام ليدفع الموظف نحو التدريب الموجه ذاتياً. الكلمات المفتاحية: دور القيادات، التدريب الموجه ذاتياً، جامعة الملك سعود.

### المقدمة

تحرص المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعيها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية، وبدا هذا الهدف واضحاً وجلياً من خلال رؤاها الاستراتيجية، ومنها رؤية جامعة الملك سعود التي نصت على «الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة» (جامعة الملك سعود، 2020).

ولتحقيق هذا الهدف لابد من السعي لتطوير العملية التعليمية وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، الأمر الذي فرض متطلبات وأعباء ضخمة على الكادرين التعليمي والإداري بتغيير أدائهم نحو الأفضل والرفع من كفاءتهم، والتسلح بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة العصر الذي أصبح ضرورة حتمية وليس خياراً. ومن هنا يبرز دور التدريب كأداة مثلى تستخدمها المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة لتنمية مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم المهني، إلا أن أساليب التدريب الرسمية التي تتخذها هذه المنظمات تواجه معوقات تحول دون تحقيق الهدف المنشود، منها ما ذكره فرج ومصطفى (2012) كصعوبة توفير دورات تدريبية لجميع الكوادر في ظل ارتفاع نفقات التدريب الرسمي وصعوبة



الاستغناء عن أشخاص معينين في العمل؛ نظراً لما يترتب من إلحاقهم بتلك الدورات من إحداث خلل بسبب الحاجة الماسة إليهم، كما أن بعض الدورات التدريبية لا تلائم احتياجات المتدربين النمائية والتدريبية، أو ظروفهم الشخصية، بالإضافة إلى أن التدريب الرسمي قد يضعف أمام سرعة وتيرة التغييرات في نظم العمل والتقنية والإدارة فلا يستطيع مجاراتها.

كما أضافت نتائج دراسة العشماوي وويسينفورت (2010) أن برامج التدريب الرسمية غير فعالة من حيث قدرتها على صقل المهارات القيادية لقادة المستقبل، كما أنها لا تلبى المتطلبات الرسمية ولا تراعي التوجهات الشخصية لهم. وعطفاً على ما سبق وفي ظل هذه التحديات التي تواجه التدريب الرسمي، وبالنظر إلى الطلب المتزايد بتحسين وتطوير أداء المنظمات التعليمية لاسيما بعد ظهور نظام الجامعات الجديد الذي فرض ضرورة تفعيل دور الكوادر الإدارية وتمكينهم من المناصب الإدارية؛ الأمر الذي يستلزم على القادة وعلى الكوادر الإدارية الاهتمام بالتدريب الذاتي كأسلوب تدريبي مرن وكبديل للتدريب الرسمي.

ويقصد بالتدريب الموجه ذاتياً بأنه النشاط التعليمي الذي يقوم به الفرد من رغبته الذاتية واقتناعه، مستجيباً لحاجاته وميوله واهتماماته (الصاعدي، 2011). ويأتي أسلوب التدريب الموجه ذاتياً كأهم أساليب التطوير والتغيير الحديثة التي فرضتها التحولات المتسارعة والذي حضي بانتشار واسع في العالم المتقدم ففي جامعة هارفارد تم وضع استراتيجيات عدة وبرامج تساعد القيادات على ممارسة التدريب الذاتي وتسهم في تدريب زملائهم ضمن فريق العمل. (جامعة هارفارد، د. ت) أما كلية برنارد في جامعة كولومبيا فهي تقدم خدمات التدريب الذاتي لمنسوبي الجامعة بتوفير دروس ومعلومات على الموقع الإلكتروني للجامعة (كلية برنارد، د. ت). وتؤكد الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) أن القدرة على التدريب الذاتي تعد إحدى أهم المهارات التي يحتاجها القادة لتطوير أداءهم وتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل مستقبلاً (الجمعية الأمريكية للإدارة، د. ت).

هذا الاهتمام العالمي بالتدريب الموجه ذاتياً جاء نتيجة لما يقدمه هذا النوع من التدريب من معارف جديدة وتنمية للمهارات والقدرات وتحسين معدلات الأداء، كما أنه يفيد في تخطي بعض الفترات الزمنية للوظيفة من خلال الاطلاع على المهارات والمعلومات المطلوبة لمستوى أعلى، ولما يتميز به هذا النوع من التدريب بالاستمرارية والشمولية لجميع المراحل الوظيفية وعدم اقتصره على مرحلة معينة ليحقق التعامل بكفاءة مع المتغيرات المستجدة (الشريف، 2009).

وبالنظر إلى مميزات التدريب الموجه ذاتياً أصبح من الأهمية بمكان أن تتوجه المنظمات التعليمية ممثلة في قياداتها التربوية إلى دعم وتوجيه الكوادر البشرية التي تقودها إلى تبني وتفعيل هذا التدريب لتحقيق التطور والتميز والريادة.

## الإطار النظري

يتم استعراض الإطار النظري في محورين كما يلي:

### المحور الأول: القيادة

إن القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني، بحاجة إلى بحث دائم من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي إجراء الكثير من الدراسات والتي تساهم بدورها في توضيح دور القائد المناط به وتساعد في توضيح ما يستجد من مواضيع لإنجاز مهمة قيادية ناجحة (المحادين والبطاح، 2018).

### مفهوم القيادة

تتضمن القيادة العديد من الجوانب والمكونات ولذلك تعددت تعريفاتها، حيث عرفها الدجيلج (2019: 77) بأنها «ذلك التأثير والتأثر بين الأفراد، إذا يمكن إنجاز العديد من الأهداف من خلالها». في حين عرف Perruci & McManus (2012) القيادة بأنها «أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية يفي سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية».

وفي هذا الصدد عرف كل من بطاح والطعاني (2016، 74) القيادة بأنها «العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب».

ويتضح من هذه التعريفات مجتمعة أن القيادة عملية تتجاوز فكرة تسيير العمل والتوجيه نحو الأداء المطلوب فحسب بل هي تتعلق بالقدرة على إيجاد بيئة محفزة ومشجعة وخلق فرص النمو المهني للعاملين.

### أهمية القيادة

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة و تطلعاتها، وتكمن أهمية القيادة من أهمية الدور الذي يقوم به القائد، حيث يعمل القائد على تحقيق أهداف المنظمة مستعيناً بمجموعة من الموظفين (العجارمة، 2012)، و مما أشار إليه مخلوف وهشام (2016) على أن القادة يعملون على توفير مناخ إيجابي يحفز المرؤوسين على إطلاق معارفهم الكامنة، علاوة على تحسين المناخ الوظيفية والمهني داخل المؤسسة، ورعاية كافة الجوانب الإدارية، وهو ما أشار إليه الشهري (2016) حينما أكد على أن القائد هو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للمنظمة. ويرى (الحلالمة والمدادحة، 2010) أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة وهناك من يعرفها بأنها التأثير على المرؤوسين وشحنهم

### دور القيادات

يمكن القول بأن القائد الناجح هو من يستطيع أن يحقق النجاح له وللآخرين وللمنظمة ككل، حيث تعتمد المنظمة الفعالة على قيادة واعية وحكيمة قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها وبلوغ رؤيتها الإستراتيجية لتحقيق أهدافها بشتى الطرق. ويؤكد محمد (2017) على أن تطور أداء الجامعات يعتمد على وجود قيادات تمتلك من المهارات والقدرات والكفاءات ما يمكنها من تعزيز قدراتها على تأدية أدوارها ووظائفها بشكل يحقق الجودة والتميز لهذه الجامعات.

وتتمثل أهم أدوار القادة في الجامعات في إدارة الأفراد بفعالية وبطرق إيجابية، والعمل لتحقيق الخطط الإستراتيجية للجامعة، وتنمية مهاراته الاستراتيجية ومهارات الآخرين، والاستمرارية في التطوير (العيسى والشهري، 2020). وتطوير المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون (غريابوي، 2020)، وإعانة العناصر القيادية والمرؤوسة على تنظيم الموارد وتوجيهها فيما يحقق هدف المنظومة والمؤسسة، والتغلب على ما تعترضها من معوقات (هيبه والحربي، 2018).

كما تقوم القيادة بأدوار الإرشاد المؤسسي من خلال شحن الهمم للقيام بمهام التغيير المطلوبة (طحطوح، 2016) وحل كثير من مهام وتعقيدات العمل، فالقيادة أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً (عطوي، 2010).

### المحور الثاني: التدريب الموجه ذاتياً

إن العصب الأساسي لإحداث التطوير المنشود في أي مجتمع إنساني هو تطوير الكوادر البشرية وتأهيلها وتدريبها فهي الأداة التي تنفذ فلسفة ورؤى وأهداف هذا المجتمع، وتدرك الدول بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة أهمية تدريب الكوادر البشرية حيث نصت رؤيا المملكة 2030 على أهمية تدريب العنصر البشري نظراً لكونه عاملاً أساسياً لنجاح مشروعات الرؤيا.

وقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام (عبد الرحيم، 2018).

### مفهوم التدريب

التدريب كمنشأ يعتبر وظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية (الطراونة والشريعة، 2008). أما عوض الله (2017) فيعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات محددة لمقابلة احتياجات الفرد حالياً أو مستقبلياً.

وعلى الرغم من أهمية التدريب إلا أن الكثير من الدراسات حددت مجموعة من معوقات التدريب والتي أدت إلى عزوف العاملين عنه، مثل دراسة (البليهد، 2020) ودراسة (الداود، 2017) والتي ذكرت أن من معوقات التدريب نقص الأجهزة والتقنيات وقلة الابتعاث، وكثرة المهام والمسؤوليات وضيق الوقت، كما أن واقع تنفيذ سياسة التدريب يعتبرها الكثير من أوجه القصور ومن ذلك عجز برامج التدريب عن حل المشكلات التي تواجه الموظفين، وعدم الرد الوافي على الكثير من الأسئلة التي تعتمل قبولهم (العليان، 1431).

ولذا ظهرت الحاجة في استخدام آليات حديثة في عملية التدريب وعدم الاكتفاء بالتدريب التقليدي فقط، ولقد تزايد الاهتمام بالتدريب الذاتي نتيجة عوامل عدة، يأتي في مقدمتها التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم الإلكتروني، والتي أسهمت في تحقيق فعالية النمو المهني المستمر، ونمت قدرة المتعلم على متابعة الإنجاز الفردي، والتحديث السريع في المعلومات، وتوافر التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم، ومراعاة الاهتمامات الفردية، بالإضافة إلى تخفيف الضغط على المراكز والمؤسسات التدريبية (المحديف والداود، 2019).

### مفهوم التدريب الموجه ذاتياً

تعدد المسميات والمفاهيم التي استخدمت مقصود التدريب الموجه ذاتياً، حيث يتم استخدام عدة مرادفات لمفهوم التدريب الموجه ذاتياً ومن هذه المفاهيم التدريب المنظم ذاتياً والتدريب عن بعد والتدريب المرن والتدريب المرتكز على المصادر، والتطوير المهني الذاتي، والتعلم المستمر وغيرها من المصطلحات (الفريح، 2005).

وترى الباحثتان أن هذه المفاهيم تحتوي على بعض خصائص التدريب الذاتي ولكنها ليست مرادفه له، إذ انها تختلف في أدواتها وطرقها ولذا فإن مصطلح التدريب الموجه ذاتياً هو المصطلح الأشمل الذي يندرج تحته بقية المفاهيم.

ويعرف التدريب الذاتي على أنه نشاط مخطط له يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر، يؤدي إلى بلوغ أهدافه الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (الخوالدة، 2015). كما أن التدريب الذاتي أسلوب تدريبي يتسم بالاتصال الفردي، حيث يعد التدريب الذاتي أحد وسائل الاتصال في اتجاه واحد، والاعتماد في التدريب الذاتي على المتدرب، بينما يعتمد التدريب التقليدي على المدرب والتفاعل بينه وبين المتدرب، ولا يشترط توفر مراكز وقاعات تدريبية، كما أنه لا يتطلب انقطاع المتدرب عن عمله للالتحاق بالبرامج التدريبية، واستقلالية التدريب، فهو الذي يحدد مجال التدريب دون التقيد بظروف الزمان والمكان (المحديف والداود، 2019).

### دور القائد في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً

إن إدراك الحاجة للتطوير والتدريب يعتبر أمراً مهماً، ولكن الأهم من ذلك معرفة وتقييم ماذا يحتاج الموظف من برامج تدريبية وتطويرية. ويبرز الدور الهام القائد في تحديد أوجه القصور في أداء الموظف واحتياجه إلى التطوير وذلك من خلال المراجعة الدورية ومناقشة الموظف حول معايير الأداء لوظيفته وتوقعاته، وتقييم عمل الموظف وما ينتجه، والالتقاء الروتيني بالموظف والنقاش حول الأداء. ويكمن دور القائد في تسجيل حقائق معينة وأحداث أو تصرفات متعلقة لعمل الأداء ونتائجه، حيث تعد الملاحظات والمعلومات عناصر أساسية تبني عليها التغذية الراجعة الفاعلة للأداء لكي يكون الموظف قادراً على تطوير مهاراته ومعرفته وتشجيع الموظف بإيجاد الحوافز المادية والمعنوية على تطوير نفسه ذاتياً وما يعمل من خطط لتطويره ذاتياً (Harrison, 2005). ويلعب القائد دوراً واضحاً في عملية التدريب الذاتي من أجل التعديل السلوك الإيجابي للموظف من خلال تهيئته الموظف لقبول التدريب الذاتي عن طريق اكتشاف فرص التدريب الذاتي للموظف وتحديد الأولويات، والدور يظهر بوضوح عند القيام بعملية تقييم الأداء (الشريف، 2009).

وترا الباحثتان أن دور القائد في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً لدى الموظف يكمن في مساعدة الموظف في كيفية إعداد خطه لرفع مهاراته وتطوير أداءه بالإضافة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر كبير في زيادة الإقبال على التدريب الذاتي في وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الشريف (2009) ودراسة الحارثي (2009) ودراسة الفهيد (2013) ودراسة المحديف والداود (2019).

وعليه تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتحفيز العاملين لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنمية

وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة حيث يعد القائد هو المؤثر الأول على الموظفين. وقد ذكرت نتائج الكثير من الدراسات مثل دراسة العمري والياقي (2017) على أهمية دور الرئيس أو المدير في مساعدة الموظف على تحويل ما يملكه من معرفه إلى واقعه العملي. كما ذكرت دراسة الياقي والفايز (2015) أن هناك علاقة طردية بين دافعية المتدرب لنقل ما يتعلمه أثناء التدريب إلى بيئة العمل والدعم الذي يتلقاه من المدير.

## الدراسات السابقة

من خلال تحليل الأدب التربوي يلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت التدريب الموجه ذاتياً فضلاً عن دراسات تفعيله في القطاعات العامة أو الحكومية بشكل عام والجامعات بشكل خاص وقد حصر ما استطاعت الباحثتان الوصول إليه في موضوع التدريب الموجه ذاتياً وقد جاءت الدراسات بمصطلحات تعد مرادفات للتدريب الموجه ذاتياً وتم ترتيبها تنازلياً وهي كما يلي:

**دراسة (المحذيف والداود، 2019)،** بعنوان «التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود والكشف عن معوقاته من وجهة نظرهم واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (100) مقسمة إلى (60) رئيس قسم و(40) وكيل قسم وكان من نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن دور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية يحقق القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفاعلية وإيجابية عالية وينمي القدرات والمهارات الشخصية لدى القائد وأن الممارسة المنتظمة والمستمرة تحقق مهارات التعلم الذاتي تدريجياً، كما أظهرت النتائج أن كثرة المسؤوليات والمهام لدى القيادات من أبرز معوقات التدريب الذاتي للقيادة الأكاديمية.

**دراسة (القرني، 2018)،** بعنوان «احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض» والتي هدفت إلى التعرف على أهم الاحتياجات المعرفية والسلوكية والمهارية والتقنية للتنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية، واتبع الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس البنين الحكومية والتي تتبع الإدارة العامة لتعليم الرياض بمدينة الرياض والبالغ عددهم 12422 معلم خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1438-1439 هـ وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها تصنيف درجة الاحتياج للمهارات المعرفية والمهارية والسلوكية حصل على تصنيف (مهم جداً) بينما حصل درجة الاحتياج للمهارات التقنية على تصنيف (مهم) وأوصت الدراسة بضرورة إقرار تفعيل التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بما يحقق للمعلمين حاجاتهم والاستفادة الكاملة منها وإعداد برامج التنمية الذاتية المتخصصة لما يحتاجه المعلمين وفق احتياجاتهم المهنية.

**دراسة ستيفان وبوبسكيو (Stefan & Popescu, 2015)** بعنوان «اتجاهات الشباب نحو التدريب الذاتي» وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير الذات اللازمة لتنمية المهارات القيمة للشباب، وتحديد المعوقات التي تحد من تطوير الذات في تنمية المهارات القيمة، واعتمدت الدراسة المنهج التجريبي حيث تم إجراء اختبار قبلي واختبار بعدي على العينة لتحديد اتجاهات الطلاب نحو التدريب من الناحية النفسية وكذلك استعدادهم للتدريب الذاتي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (95) طالباً من طلاب جامعة كرايوفا في رومانيا، وكانت من نتائج الدراسة أن متطلبات تطوير الذات اللازمة لتنمية المهارات القيمة للشباب تتمثل في تفهم القيمة الفعلية للتدريب وأن الاستعداد النفسي والحوافز والمكافآت يمكن أن يكون له دور في دفع الطلاب والعاملين إلى تطوير المهارات القيمة ذاتياً، كما توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحد من تطوير الذات في تنمية المهارات القيمة تتمثل في الجانب النفسي والجانب المادي وغياب التشجيع

**دراسة كولين (Hemmings, 2015)،** بعنوان «تعزيز الكفاءة الذاتية في التدريس لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين» وهدفت الدراسة استكشاف الكفاءة الذاتية للأعضاء هيئة التدريس في بداية حياتهم المهنية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (16) عضو هيئة تدريس من جامعة تشارلز ستورت،

وكانت من نتائج الدراسة وجود علاقة بين العوامل الشخصية والبيئية مع الكفاءة الذاتية ووجود علاقة طردية بين دعم الزملاء والتحفيز وزيادة الكفاءة الذاتية .

دراسة (الفهيد، 2013)، بعنوان «التنمية المهنية الذاتية لمديرات المرحلة الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض»، وهدفت إلى التعرف على واقع وأساليب التنمية المهنية الذاتية لمديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية، وأيضاً التعرف على الفرص والمعوقات وأهم المقترحات للتنمية المهنية الذاتية، كما هدفت إلى وضع نموذج مقترح للتنمية الذاتية. واتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من بعض مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض بلغ عددهن (52) مديرة، وكانت الاستبانة أداة الجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود قصور في التنمية المهنية الذاتية، وأن واقع التنمية المهنية عن طريق البرامج الرسمية يتحقق بمتوسط حسابي (3,37 من 5). وأن أكثر الأساليب استخداماً للتنمية المهنية الذاتية للمديرات هي الاطلاع على الدورات الإدارية، وأقل الأساليب استخداماً للتنمية المهنية الذاتية هي تصفح المواقع الأجنبية. وأن تطوير المديرية لذاتها يساعد على تطوير المدرسة ككل، وتكسيها مكانة اجتماعية وتعكس قيم واتجاهات إيجابية للعمل. وأن من أبرز المعوقات التي تحد من التنمية المهنية الذاتية للمديرات قلة الحوافز، وارتفاع تكلفة البرامج التدريبية.

دراسة (الصاعدي، 2011)، بعنوان «التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية»، وهدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات القيادات الأمنية في مديرية الشرطة في منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي، ومدى اقتناعهم بجدوى التدريب ومقومات ومعوقات تطبيق مدخل التدريب الذاتي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل النظم وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (119) من القيادات الأمنية من رتبة رائد وحتى رتبة لواء وكان من نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية من القادة نحو التدريب الذاتي كما أظهرت النتائج أيضاً عدم دعم الإدارة للتدريب الذاتي بالرغم من دعمها لأنواع أخرى من التدريب بالإضافة إلى عدم الاستفادة من الأفراد الذين طوروا أنفسهم ذاتياً .

دراسة (الشريف، 2009)، بعنوان «التطوير الذاتي للموظف في المنظمات العامة»، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التطوير الذاتي للموظف كأسلوب ومفهوم عصري لا غنى عنه للتعامل مع المستجدات الحديثة والتحديات المعاصرة في المنظمات العامة وكما هدفت إلى تحديد أدوار كل من إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر والموظف في عملية التطوير الذاتي للموظف واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (487) تم توزيعها في أربع منظمات أعمال رئيسية بمحافظة جدة وهي (جامعة الملك عبد العزيز، محافظة جدة، أمانة محافظة جدة، إدارة الأحوال المدنية) وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من الأدوار الرئيسية للموظف والرئيس المباشر وإدارات الموارد البشرية في عملية التطوير الذاتي للموظف والعمر والمؤهل التعليمي كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية في تقدير أفراد العينة نحو تطبيق أسلوب التطوير الذاتي باختلاف المؤهل التعليمي مما يدل على إدراك الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أكبر بتطبيق عملية التطوير الذاتي .

دراسة (الحارثي، 2009)، بعنوان «تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية الذاتية لمعلمي الصفوف الأولية»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي الصفوف الأولية، ومعرفة مدى ارتباط هذه المعوقات بمؤهل المعلم، وتخصصه وسنوات خدمته في التعليم، وسنوات تدريسه في الصفوف الأولية، ووضع تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية الذاتية لمعلمي الصفوف الأولية. واتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من معلمي الصفوف الأولية في محافظة الخرج وبلغ عددهم 450 معلم، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود وعي لدى معلمي الصفوف الأولية بأهمية التنمية المهنية الذاتية. وهناك مجموعة من العوامل غير المدرسية التي تعيق التنمية المهنية الذاتية بدرجة عالية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مدى وعي معلمي الصفوف الأولية بأهمية التنمية المهنية الذاتية، والعوامل المدرسية التي تعيق التنمية المهنية الذاتية والتي تعزى للتخصص.

## التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة المحيذيف والداود (2019) ودراسة الصاعدي (2011) ودراسة ستيفان وبوبسكيو (Ştefan & Popescu, 2015) ودراسة الفهيد (2013) ودراسة الحارثي (2009) في أحد أهدافها وهو التعرف على معوقات التدريب الموجه ذاتياً. واتفقت دراسة الشريف (2009) مع هذه الدراسة في دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الذاتي.

من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (2009) ودراسة الشريف (2009) ودراسة الصاعدي (2011) ودراسة الفهيد (2013) ودراسة القرني (2018) ودراسة المحيذيف والداود (2019) في إتباع المنهج الوصفي. واختلفت في منهجها مع دراسة ستيفان وبوبسكيو (Ştefan & Popescu, 2015) حيث استخدم المنهج التجريبي ودراسة كولين (Hemmings) 2015، الذي استخدم المنهج النوعي.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة كولين (Hemmings) 2015، الذي استخدم المقابلة كأداة للدراسة.

من حيث المجتمع: اختلفت جميع الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة حيث أن الدراسة الحالية كان مجتمعها أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الملك سعود.

كما أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بمجتمعها وبعض أهدافها لذا يمكن النظر للدراسة الحالية أنها من أوائل الدراسات التي بحثت عن دور القيادات – على حد علم الباحثات- بجامعة الملك سعود في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً.

## مشكلة الدراسة

يعد الاهتمام بالموارد البشرية وتحديث خبراتها من خلال التدريب أحد عوامل النجاح في عملية التنمية الشاملة بشكل عام وعنصرٌ لا يمكن الاستغناء عنه للارتقاء بالمنظمات التعليمية وتجويد مخرجاتها بشكل خاص. لذا سعت جامعة الملك سعود ممثلة بعمادة تطوير المهارات إلى تقديم برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى رفع كفاءة منسوبي الجامعة. وقد أشار دراسة العتي (2004) أن هناك ثمة تحديات تواجه هذا النوع من التدريب الرسمي وتؤثر على فعاليته أو تعيق دون الاستفادة منه فالبرامج التدريبية من هذا النوع تتطلب إمكانات مالية ضخمة بالإضافة إلى إمكانات فنية متميزة يؤدي النقص فيها إلى التأثير على التدريب كماً وكيفاً.

كما أشارت دراسة El-Ashmawy & Weasenforth (2010) أن هذا النوع من البرامج التدريبية قد يكون غير كاف ولا يلبى المتطلبات المستقبلية ولا التوجهات الشخصية، الأمر الذي دفع بعض الموظفين إلى ترك التدريب الرسمي. كما أضافت دراسة المحيذيف والداود (2019) إلى هذه المعوقات بُعداً آخر وهو صعوبة توفر الوقت الكافي لحضور هذا النوع من التدريب.

كل هذه التحديات تجعلنا نتطلع إلى التدريب الموجه ذاتياً كنمط تدريبي أقل كلفة مادية وأكثر مرونة فلا يتم من خلاله التقييد بمكان ولا زمن معين كما أن مصادره وأدواته متعددة، وإدارته يتم التحكم فيها ذاتياً بالإضافة إلى مراعاته للاهتمامات الفردية بحيث يقوم الفرد باختيار المجالات التي تناسبه ليطور نفسه فيها بما يكفل له التقدم والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني. (المحيذيف والداود، 2019).

ويعتبر التدريب الموجه ذاتياً أسلوب عصري انتهجته بعض المنظمات العالمية كجامعة «هارفارد» وكلية «برنارد» للتعامل مع المستجدات الحديثة والتحديات المعاصرة (هارفارد وبرنارد، د.ت)، الأمر الذي يجعلنا بحاجة إلى سد القصور لدينا في المؤسسات التعليمية من خلال تفعيل هذا النوع من التدريب، إلا أن عملية التدريب الموجه ذاتياً لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخطط لها لكونها تستند إلى عدة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها في إطار تكوين عملية التطوير الذاتي من بينها دور الرئيس المباشر (الشريف، 2009).

- وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً لدى أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الملك سعود، ومن ثم تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس:
- 1- ما دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً لدى أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود؟
  - 2- ما معوقات تفعيل التدريب الموجه ذاتياً في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل وبتغيير التخصص في تحديد دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً لدى أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود.
- 2- تحديد معوقات تفعيل التدريب الموجه ذاتياً في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
- 3- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً يعزى لمتغير المؤهل وبتغيير التخصص.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

### الأهمية النظرية:

- 1- تتجلى أهمية هذه الدراسة على الصعيد العلمي من خلال تناولها موضوع التدريب الموجه ذاتياً باعتباره أحد المفاهيم التربوية الحديثة نسبياً مما يحتم على الباحثين الالتفات لهذا المفهوم وإثراء المكتبة العربية بالأبحاث المتعلقة به.
- 2- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في الإثراء العلمي للمكتبات العربية نظراً لندرة الدراسات المحلية والعربية في مجال التدريب الموجه ذاتياً، في حدود علم الباحثات.
- 3- يؤمل أن تسهم أدوات هذه الدراسة في إثراء أدوات البحث في الجامعات المحلية.

### الأهمية التطبيقية:

- 1- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تزويد القيادات بواقع تفعيل التدريب الموجه ذاتياً في جامعة الملك سعود، وبالتالي مساعدة المسؤولين في وضع برامج التطوير الإداري وتحقيق التنمية المهنية.
- 2- يرجى أن تساعد نتائج الدراسة القيادات في معرفة مواطن الضعف لديهم في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً للهيئة التعليمية والإدارية للعمل على تحسينها وتلافيها.
- 3- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه صناع القرار في جامعة الملك سعود خاصة والجامعات السعودية عامة إلى إعطاء نمط التدريب الموجه ذاتياً مزيداً من الاهتمام وبناء الاستراتيجيات لتفعيله.

## مصطلحات الدراسة

يمكن تناول مصطلحات الدراسة كما يلي:

### القائد

القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس (العتيبي وآخرون، 2007)، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها. وتعني القيادة مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (محمد، 2010). ويقصد بالقائد إجرائياً: الرئيس المباشر الذي يتراأس أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الملك سعود.



## التدريب الموجه ذاتياً:

تذكر Brubaker (2019) أن التدريب الذاتي يحدث عندما يقرر العاملون ماذا يجب أن يتعلموه ومتى، ويبحثون بأنفسهم عن أدوات وموارد لمساعدتهم على بناء المعرفة أو المهارات، ويكون هذا التدريب فعالاً أكثر في تطويرهم المهني لأنه يتماشى مع معارفهم واحتياجاتهم وميولهم .

ويقصد بالتدريب الموجه ذاتياً إجرائياً: بأنه التدريب الذي يقوم به أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الملك سعود من تلقاء أنفسهم معتمدين على مصادر مختلفة وعلى حسابهم الخاص رغبة منهم في تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم .

## تصميم الدراسة

### منهج الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة إجراءات تطبيق الدراسة ميدانياً، والنتائج التي تم الوصول إليها، وتوصيات الدراسة، وذلك كما يلي:

### منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم اتباع المنهج الوصفي (المسحي)، حيث يتم عبر هذا المنهج جمع البيانات عن واقع الظاهرة المدروسة، ومن ثم تنظيمها من أجل تحليل وتفسير وعرض واقع الظاهرة.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية (الإناث) بالمدينة الجامعية للطالبات والتابعة لجامعة الملك سعود في مدينة الرياض والبالغ عددهم (2406)، موزعة بين (782) لأقسام العلوم الإنسانية و(947) لأقسام العلوم والدراسات الطبية و (677) لوكالة الجامعة لشؤون الطالبات والجهات التابعة لها وذلك وفقاً للتقرير السنوي للمدينة الجامعية للطالبات الصادر لهذا العام 1440هـ.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة -إجمالاً- من (331) عضو هيئة إدارية من المدينة الجامعية للطالبات، وذلك وفقاً لما حدده مورجان وكيرجك (1970) بحيث لا يقل عدد العينة عن (331) إذا كان حجم المجتمع (2406).

### أداة الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، تم بناء استبانة لجمع بيانات أساسية من العينة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم بناء أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت جوانب من الدراسة، ومن ثم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين للاستفادة من ملاحظاتهم في وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية. وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزئين، يمثل الجزء الأول البيانات الأولية، ويمثل الجزء الثاني محاور وعبارات أداة الدراسة، حيث تضمنت 16 عبارة مقسمة إلى محورين، هما: المحور الأول دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً، ويتألف من 8 عبارة. أما المحور الثاني فيشمل معوقات التدريب الموجه ذاتياً، ويتألف من 8 عبارات .

#### جدول رقم (1)

سلم الإجابات ودرجاته ومعيار الحكم على درجة الموافقة حول عبارات ومحاور الاستبانة

الدرجة الاستجابة معيار الحكم		
1	لا أوافق	1-1.66
2	محايد	1.67-2.33
3	أوافق	3-2.34

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ثلاثي التدرج لدرجة موافقة عينة الدراسة على عبارات محاورها (أوافق-محايد-لا أوافق) ويوضح الجدول (1) سلم الإجابات ومعيار الحكم على درجة الموافقة حول محاور الاستبانة وعباراتها.

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة كما يلي:

### 1- الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرض الصورة الأولية استبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية بهدف التحقق من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة العبارات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه. وبلغ عدد المحكمين (5) من أعضاء هيئة التدريس والمشرفين التربويين.

#### جدول رقم (2)

حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة وارتباطها بالمحور

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط
1	**0.802	1	**0.663
2	**0.853	2	**0.520
3	**0.833	3	**0.570
4	**0.852	4	**0.547
5	**0.798	5	**0.618
6	**0.798	6	**0.591
7	**0.760	7	**0.498
8	**0.858	8	**0.473

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

### 2- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها ميدانية على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة إدارية من المدينة الجامعية للطالبات تم اختياره بطريقة عشوائية بسيطة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتهي إليه العبارة من خلال معامل ارتباط بيرسون الواضح في الجدول (2).

يتضح من خلال الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتهي إليه جاءت موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) وعند درجة ثقة (99%) مما يعكس وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي ويعكس درجة من الصدق لمحاور الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل، ويوضح الجدول (3) قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة.

#### جدول رقم (3)

قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

المحور	عدد عبارات الثبات	معامل
دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً	8	0.930
معوقات التدريب الموجه ذاتياً	8	0.780
جميع عبارات الاستبيان	16	0.822

يتضح من خلال جدول (3) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا (0,82) وهي درجة ثبات جيدة جداً كما بلغ معامل الثبات ألفا للمحور الأول (0,93) وللمحور الثاني (0,78) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في استجابات العينة ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين مستقلتين؛ وذلك في متغيرات الدراسة (جهة العمل والمؤهل)
- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية.

## مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا في جامعة الملك سعود وتحديد المعوقات التي تحول دون تفعيله والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتها. ويعرض هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال التحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها بعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية (الإناث) في المدينة الجامعية للطالبات والتابعة لجامعة الملك سعود بالرياض. ويمكن تحقيق أهداف الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها والتي كانت على النحو الآتي:

**الإجابة عن السؤال الأول: ما دور القيادات بجامعة الملك سعود في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا لدى أعضاء الهيئة الإدارية؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا، ومن ثم تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لها وجاءت النتائج كالتالي:

## جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمحور دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا

م	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	متحايد	لا أوافق		
1	يحرص الرئيس المباشر على نشر ثقافة التدريب الذاتي داخل القسم.	114	68	38	0.757	1
		51.8 %	30.9	17.3		
2	يساهم الرئيس المباشر على تنظيم لقاءات دورية بين الموظفين لتبادل التجارب الناجحة في تطوير المهارات من خلال التدريب الذاتي.	88	63	69	0.842	5
		40 %	28.6	31.4		
3	يساهم الرئيس المباشر في توفير البرامج المساعدة للموظف لاستخدامها في التدريب الذاتي.	96	56	68	0.855	4
		43.6 %	25.5	30.9		
4	يحرص الرئيس المباشر على دعم التدريب الذاتي من خلال إطلاع الموظفين على التجارب المتميزة المحلية أو العالمية في التدريب الذاتي.	80	70	70	0.826	7
		36.4 %	31.8	31.8		
5	يلبي الرئيس المباشر الاحتياجات اللازمة للبرامج التدريبية الذاتية.	99	70	51	0.798	3
		45 %	31.8	23.2		
6	يسعى الرئيس المباشر إلى توجيه الموظفين نحو التدريب الذاتي للتغلب على نقاط الضعف التي لديهم في تقييمهم الوظيفي.	114	59	47	0.801	2
		51.8 %	26.8	21.4		
7	يشجع الرئيس المباشر الموظفين بحوافز مادية أو معنوية عند ممارستهم للتدريب الذاتي.	67	49	104	0.867	8
		30.5 %	22.3	47.3		
8	يشارك الرئيس المباشر الموظفين في إعداد خططهم للتطوير الذاتي.	87	61	72	0.849	6
		39.5 %	27.7	32.7		

المتوسط الحسابي العام = 2.12، الانحراف المعياري العام = 0.675

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على محور دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً قد بلغ (2.12) وهذا يعني أن أعضاء الهيئة الإدارية (الإناث) في جامعة الملك سعود محايدين تجاه أدوار الرئيس المباشر في تفعيله للتدريب الموجه ذاتياً وترى الباحثتان أن هذا يدل على وجود ضبابية وعدم وضوح لدور الرئيس المباشر في تفعيله للتدريب الذاتي وقد يعود ذلك إلى ضعف الاتصال بين الرئيس المباشر والموظفين، وهذا التفسير يتفق مع دراسة نيجون (2012) التي توصلت إلى أن مهارات الاتصال والتواصل من المهارات التي يفتقر إليها رؤساء الأقسام، ودراسة Mike and Caroline (2002) التي بينت ضرورة الاتصال الشخصي بين الرئيس والموظف في عملية التطوير الذاتي. كما تُفسر هذه النتيجة على وجود حاجة لتعزيز دور الرئيس المباشر في دعم الموظفين وتوجيههم نحو التدريب الموجه ذاتياً ومساعدتهم في تحديد أوجه القصور في أداءهم، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة الشريف (2009). ويتضح أن عبارة « يحرص الرئيس المباشر على نشر ثقافة التدريب الذاتي داخل القسم. » حصلت على المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.34) وهذا يدل على وجود نشر لثقافة التدريب الموجه ذاتياً من قبل الرئيس المباشر إلا أنه يحتاج إلى دعم وتقوية أكثر من خلال تفعيل وسائل متعددة تضمن ترسيخ هذه الثقافة لدى الموظفين لممارسته، حيث أشارت دراسة حسين (2010) إلى أن القصور في نشر ثقافة التنمية الذاتية وعدم

وجود اجتماعات داخل الكليات لتوضيح التغييرات العالمية وما نتج عنها من أهمية التوجه نحو تنمية القدرات بشكل ذاتي لمواجهة هذه التغييرات والتحديات له دور رئيسي في مقاومة الموظفين لهذا الأسلوب من التدريب والتنمية المهنية، وحصلت عبارة «يشجع الرئيس المباشر الموظفين بحوافز مادية أو معنوية عند ممارستهم للتدريب الذاتي» على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.83) وهذا يدل على وجود ضعف إلى حد ما في تشجيع الرئيس المباشر للموظفين مادياً ومعنوياً عند ممارستهم التدريب الذاتي وترى الباحثتان أن هذا له دور كبير في تأخير ممارسة التدريب الموجه ذاتياً من قبل الموظفين، وهذا يتفق مع دراسة ستيفان وبوبسكيو (Stefan & Popescu, 2015) التي أشارت إلى أن الحوافز والمكافآت يمكن أن يكون لها دور كبير في دفع العاملين إلى تطوير مهاراتهم ذاتياً. وتعزو الباحثتان ضعف التشجيع المادي إلى أن الجامعة قد لا يكون لديها بند للحوافز المادية تعطى صلاحيته للرؤساء المباشرين. أما ضعف التشجيع المعنوي فقد يُعزى إلى ضعف الاتصال بين الرئيس المباشر والموظفين وضعف اهتمام الرئيس المباشر بهذا النوع من التدريب وهذا يتفق مع دراسة الصاعدي (2011) التي بينت أن عدم اهتمام الإدارة ودعمها لعملية التدريب الذاتي على الرغم من دعمها لأشكال التدريب الأخرى كان من أسباب عدم ممارسة التدريب الذاتي لدى الموظفين.

**إجابة السؤال الثاني: ما معوقات تفعيل التدريب الموجه ذاتياً في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات التدريب الموجه ذاتياً، ومن ثم تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لها وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمحور دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً

م	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	محايد	لا أوافق		
1	نقص المهارات اللازمة للتدريب الموجه ذاتياً لدى القيادات الأكاديمية مما يجعله لا يدعم هذا النوع من التدريب.	96	102	22	0.652	6
2	تدني الاستفادة من الأفراد الذين طوروا أنفسهم عن طريق التدريب الذاتي في العمل القيادي.	112	78	30	0.713	5
3	ضغط المهام في العمل مما يؤدي لعدم توفير المجال للتدريب الذاتي.	124	42	54	0.843	7
4	عدم وجود تحدي في المهام الوظيفية يدفع الموظف لعدم التوجه نحو التدريب الموجه ذاتياً لتطوير قدراته.	144	55	21	0.662	3
5	قلة دعم القيادات الأكاديمية للتدريب الذاتي مقابل حجم الدعم لبرامج التدريب التقليدية.	136	77	7	0.554	2
6	تدني مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى القيادات الأكاديمية مما يتسبب في عدم دعمهم للتدريب الذاتي.	86	91	43	0.742	8
7	الموظفين الذين ارتفعت مستويات أدائهم نتيجة التدريب لا يولون مسؤوليات ومهام أكبر.	124	69	27	0.703	4
8	عدم احتساب الدورات الناتجة من التدريب الذاتي في الترقيات يقلل من التوجه نحو التدريب الموجه ذاتياً.	169	39	12	0.561	1

المتوسط الحسابي العام = 2.44، الانحراف المعياري العام = 0.380

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على محور معوقات تفعيل التدريب الموجه ذاتياً قد بلغ (2.44) وهذا يعني أن أعضاء الهيئة الإدارية (الإناث) في جامعة الملك سعود موافقين على كون هذه العبارات في هذا المحور تمثل معوقات للتدريب الموجه ذاتياً.

حيث حصلت عبارة «عدم احتساب الدورات الناتجة من التدريب الذاتي في الترقيات يقلل من التوجه نحو التدريب الموجه ذاتياً» على المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.71) وهو ما يعني أن أفراد العينة يرون أن عدم احتساب

الدورات الناتجة من التدريب الذاتي في الترقيات من أبرز المعينات التي تحول دون التوجه إلى التدريب الموجه ذاتيًا، وهذا يتفق مع دراسة المحيذيف والداوود (2019) ودراسة الصاعدي (2001) ودراسة البليهد (2020) ودراسة الحجاجي (2019).

كما حصلت عبارة «تدني مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى القيادات الأكاديمية مما يتسبب في عدم دعمهم للتدريب الذاتي» على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (2.19) وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون تجاه اعتبار أن تدني مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى القيادات الأكاديمية أحد معينات التدريب الموجه ذاتيًا وهذا يختلف مع دراسة البليهد (2020) حيث أشارت أن مهارة الحاسب الآلي من أهم المهارات التي تحسن من أداء الإداري، وهذا بدوره يدفع القائد نحو توجيه موظفيه إلى رفع مستواهم المهني ذاتيًا.

### إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل ومتغير جهة العمل في تحديد دور القيادات الأكاديمية في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا؟

وللإجابة عليه تم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغيرات، وهي على النحو التالي:

أولاً- المؤهل التعليمي - في الجدول أدناه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للمحورين لمتغير المؤهل التعليمي. يتبين من الجدول (5) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المحور الأول (دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا)، حيث بلغ معامل F (6.54) عند درجة حرية (219) ومستوى دلالة (0.002) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرت الباحثتان اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي ثانوي ومن مؤهلهم العلمي دراسات عليا لصالح من مؤهلهم العلمي ثانوي، وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي جامعي ومن مؤهلهم العلمي دراسات عليا لصالح من مؤهلهم العلمي جامعي، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6)  
اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة مستوى الدلالة	F
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات	2	2.84	6.54
		217	0.435	
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات	2	0.247	1.72
		217	0.144	

(\*) دالة عند مستوى 0.05

وتعزو الباحثتان ذلك إلى أنه قد يرجع إلى حاجة ذوي المؤهلات العلمية (الثانوي والجامعي) للدعم نحو التدريب الذاتي أكثر من أصحاب المؤهلات العليا كما قد يكون هناك قصور في مهارات الموظفين من ذوي المؤهلات الثانوية والجامعية أكثر من ذوي المؤهلات العليا مما يدفع بالرئيس المباشر إلى توجيههم نحو التدريب الذاتي.

أما المحور الثاني (معوقات التدريب الموجه ذاتيًا) فيتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول معوقات التدريب الموجه ذاتيًا، حيث بلغ معامل F (1.72) عند درجة حرية (219) ومستوى دلالة (0.181) وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن معينات التدريب الموجه ذاتيًا لا تتأثر باختلاف المؤهل العلمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحجاجي (2019) التي أشارت إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور مشكلات التنمية المهنية.

جدول رقم (6)  
اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصدر الفروق لمتغير المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي ومتوسطاته	دراسات عليا	جامعي	ثانوي
	1.79	2.14	2.39
			ثانوي
			2.39
		0.15	جامعي
		2.14	
			دراسات عليا
	*0.029	*0.002	1.79

(\*) دالة عند 0.05

ثانياً - متغير جهة العمل: في الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للمحورين لمتغير جهة العمل.

يتبين من الجدول (7) ما يلي:

جدول رقم (7)

يوضح اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لبيان الفروق

الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير جهة العمل

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات	2.008	2	1.004	0.111
		98.05	217	0.452	2.22
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات	0.026	2	0.013	0.916
		31.67	217	0.146	0.088

(\* دالة عند مستوى 0.05)

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً، حيث بلغ معامل F (2.22) عند درجة حرية (219) ومستوى دلالة (0.111) وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن الرؤساء المباشرين لا يختلفون في دعمهم وتفعيلهم للتدريب الموجه ذاتياً باختلاف الأقسام التي يديرونها، وتعزوا الباحثان السبب إلى أن الأعمال الإدارية لا تختلف بشكل كبير بين الأقسام فهي إلى حد ما متشابهة لذا قد لا يكون هناك فروق في دور الرئيس المباشر في تفعيله للتدريب الموجه باختلاف جهة العمل.

كما يتبين من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول معوقات التدريب الموجه ذاتياً، حيث بلغ معامل F (0.088) عند درجة حرية (219) ومستوى دلالة (0.916) وهو أكبر من (0.05). وهذا يدل على أنه لا تختلف المعوقات للتدريب الموجه باختلاف جهة العمل وهذا لا يتفق مع دراسة الثبتي (2014) التي أثبتت أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات يفتقرون إلى المهارات الإدارية اللازمة والتي تؤثر بدورها على توجيه مرؤوسهم نحو التطوير.

## نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول المتعلق بدور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في المدينة الجامعية للطالبات كما يلي:

- جاء دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في المدينة الجامعية للطالبات بدرجة «محايد» وبلغ المتوسط الحسابي (2.12).
- وافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تعرقل تفعيل التدريب الموجه ذاتياً بدرجة «موافق» ومتوسط حسابي بلغ (2.44).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الرئيس المباشر في تفعيل التدريب الموجه ذاتياً تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث أضح أن هناك فروق إحصائية بين من يحمل المؤهل العلمي (ثانوي) ومن يحمل المؤهل العلمي (دراسات عليا) لصالح (الثانوي)، كما أضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من يحمل المؤهل العلمي (جامعي) ومن يحمل المؤهل العلمي (دراسات عليا) لصالح من مؤهلهم العلمي جامعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الموجه ذاتياً تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لاختلاف جهة العمل.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإنها توصي بما يلي:

- 1- توجيه الموظفين نحو التدريب الذاتي للتغلب على نقاط الضعف التي لديهم في تقييمهم الوظيفي.
- 2- تلبية الاحتياجات المادية والمعرفية اللازمة للبرامج التدريبية الذاتية.

- 3- توفير البرامج الإلكترونية المساعدة للموظف لاستخدامها في التدريب الذاتي.
- 4- تنظيم لقاءات دورية بين الموظفين لتبادل التجارب الناجحة في تطوير المهارات من خلال التدريب الذاتي.
- 5- التعاون والتشارك بين القيادات مثل (رؤساء أقسام - عمداء - وكيلات، وغيرهم) وبين الموظفين في إعداد خططهم للتطوير الذاتي.
- 6- إطلاع الموظفين على التجارب المتميزة المحلية أو العالمية في التدريب الذاتي.
- 7- التشجيع المادي والمعنوي للموظفين عند ممارستهم للتدريب الذاتي.
- 8- احتساب الدورات الناتجة من التدريب الذاتي في الترقيات.
- 9- تجنب الروتين في المهام ليدفع الموظف نحو التدريب الموجه ذاتيًا.
- 10- الاستفادة من الأفراد الذين طوروا أنفسهم عن طريق التدريب الذاتي في العمل القيادي.

### حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دور القيادات في تفعيل التدريب الموجه ذاتيًا من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الملك سعود في مدينة الرياض.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود.
- 4- الحدود الزمانية: سوف تُطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442 هـ.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بطاح، أحمد؛ والطعاني، حسن. (2016). *الإدارة التربوية: رؤية معاصرة*. دار الفكر.
- البليهد، نورة محمد. (2020). *الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة التربوية، (74)، 768-800.*
- الثبتي، خالد عواض. (2014). *تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (13)، 32-54.*
- جامعة كولومبيا كلية برنارد. (د. ت) <https://barnard.edu/> تم الاسترجاع في 2020/10/3 م.
- الجمعية الأمريكية للإدارة. (د. ت) <https://www.amanet.org/training/> تم الاسترجاع في 2020/10/3 م.
- الحارثي، محمد. (2009). *تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية الذاتية لمعلمي الصفوف الأولية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- الحجاجي، ربيع طالع. (2019). *سبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير محافظة الليث. المجلة التربوية، (68)، 330-339.*
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2010). *تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. مجلة التربية المعاصرة، (48)، 153-234.*
- الخوالدة، محمد فلاح. (2015). *فاعلية التدريب المباشر والتدريب الذاتي في فلسفة التدريس ومهارات البحث العلمي لدى معلمي الإدارة المعلوماتية في محافظة كرك. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.*
- الدعليج، إبراهيم. (2019). *التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.*
- الشريف، راشد بن مسلط. (2009). *التطوير الذاتي للموظف في المنظمات العامة: دراسة ميدانية للمنظمات العامة بجدة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: جامعة الأزهر - كلية التجارة، (5)، 272 - 305.*
- الشهرى، فوزية. (2016). *دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشراك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.
- الصاعدي، سامر عبيد عبد الله. (2011). *التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية*. الرياض. جامعة الأمير نايف العربي للعلوم الأمنية.
- طحطوح، عالية. (2016). *تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الطراونة، تحسين والشرعة، عطا الله. (2008). *استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية*. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك.
- عتي، ناصر حسن. (2004). *فاعلية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث الأمنية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العتيبي ضرار وآخرون. (2007). *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العجارمة، موافق احمد. (2012). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- العساف، محمد صالح. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان.*
- عطوي، محمد إبراهيم. (2010). *دور أسلوب القائد التحويلي في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.
- العليان، فهد. (1431). *تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- العمري، محمد؛ والياقي، رندة. (2017). *أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (13)، 1*



- عوض الله، محمد. (2017). *دور التدريب في أداء العاملين*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بابل
- العيسى، غزيل؛ والشهري، صالحه. (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة*، (6)، 204-233.
- الغامدي، علي بن محمد. (2013). *درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة*. [أطروحة دكتوراه منشورة]. الجامعة الأردنية.
- غرباوي، شهدان؛ وعادل، عبد اللطيف. (2020). *القيادة الإدارية كوسيلة التحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*، دار الفكر الجامعي.
- فرج، طريف شوقي محمد. (2012). *تنمية المهارات القيادية: الأسس المعرفية والإجراءات العملية*، دار روافد للنشر.
- الفريح، سعاد. (2005). *التعلم عن بعد ودوره في تنمية المرأة العربية*. منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا، القاهرة.
- الفهيد، هيله. (2013). *التنمية المهنية الذاتية لمديرات المرحلة الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض: نموذج مقترح*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- القرني، محمد سالم. (2018). *احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض*. *مجلة كلية التربية*، 1 (177)، 344-399.
- المحادين، نائلة؛ وبطاح، أحمد. (2018). *درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. *مجلة العلوم التربوية*، 45 (4)، 256-277.
- المحيذيف، هيا؛ والداود، إبراهيم. (2019). *التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية*. *مجلة العلوم التربوية*، 5 (1)، 147-171.
- مصطفى، عزة جلال. (2012). *آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المغربي، كامل. (1996). *أساسيات في الإدارة*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- موقع جامعة هارفرد (د.ت). <https://www.extension.harvard.edu/> تم الاسترجاع في 2020/10/3.
- هشام، بلمختار؛ ومخلوف، منجي. (2016). *دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية*.
- اليافي، رندة؛ والفايز، فاطمة. (2015). *العوامل المؤثرة في تطبيق مكتسبات البرامج التدريبية في مجال العمل*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (3)، 10.34120/DOI: 005-003-022-0430

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- El-Ashmawy, A. K. & Weasenforth, D. L. (2010). Internal Leadership Academy: Evaluation of One College's Program. *Community College Journal of Research and Practice*, 34 (7), 541-560.
- Brubaker, Krista. (2019). Why Self-directed Learning is a Catalyst for Improving Employee Training Results. <https://www.bizlibrary.com/blog/learning-methods/self-directed-learning-in-employee-training/>
- Hemmings, B. C. (2015). Strengthening the Teaching Self-efficacy of Early Career Academics. *Issues in Educational Research*, 25 (1), 1-17.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Nguyen, T. (2012). Identifying the Training Needs of Heads of Department in Newly Established University in Vietnam. *Journal of Higher Education Policy & Management*. 34 (3), 309-321.
- Perruci, G. & McManus, R. M. (2012). The State of Leadership Studies. *Journal of Leadership Studies*, 6 (3), 49-54.
- Ştefan, M., Aurelia, P. & Alexandrina, M. (2015). *New Axiological Trends in Human Being Formation and Development: Trends in the Youth Perceptions and Self-Development in Education*. University of Craiova, Romania. RSP 38-46.

## The Role of Leaders in Prince Saud University in Activating Self-directed Training

**Hanan Hamad Al-Ohali**

PhD Student

Prince Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

Hananalohali848@gmail.com

**Shatha Mazroa Al Mazroua**

PhD Student

Prince Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

misshoshomm@gmail.com

### ABSTRACT

The research aimed to study the role of leaders in Prince Saud University in activating the training curriculum, the used research sample is female members of the administrative staff of Prince Saud University in Riyadh, the members are (331). The used research tool is questionnaire. The study concluded with several results, the most important of which are: The degree of (the role of leaders in activating self-directed training) was neutral, with an arithmetic mean of all dimensions reaching (2.12).

The study sample also agreed that there are obstacles to self-training with a degree that is in agreement with an arithmetic average for all axes of (2,44). There are also statistically significant differences between the averages of the study sample responses about the role of the direct manager in activating self-directed training due to the difference in scientific qualification in favor of (secondary). There are also statistically significant differences between those who hold a scientific qualification (university) and those who hold an academic qualification (postgraduate studies). There are no statistically significant differences between the averages of the study sample responses about obstacles to self-directed training due to the difference in academic qualification. There are no statistically significant differences between the averages of the study sample responses on all study axes due to the difference of the employer.

The study recommends the necessity of material and moral encouragement for employees when they practice self-training, counting the courses resulting from self-training in promotions, and avoiding routine tasks in order to push the employee towards self-directed training.

**Keywords:** *Role of Leaders, Self-Directed Training, King Saud University.*

