

## الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم

### في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تركي بن منور بن سمير المخلفي<sup>(1)</sup>

جامعة القصيم

(قدم للنشر في 15/06/1439هـ؛ وقبل للنشر في 04/01/1440هـ)

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتكونت عينة الدراسة من 72 من عمداء الكليات ووكلائها في جامعة القصيم، وتم تطبيق استبانة تكونت من 43 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، وأخيرًا الأنشطة المرافقة للتعليم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات ككل، تعزى لمتغير الرتبة العلمية. ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير الكلية، وذلك لصالح تقديرات العمادة المساندة، وأن هناك فروقًا دالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن 3-6 سنوات. وكان من أبرز توصيات الدراسة إعطاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الدعم الكافي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، القيادات الأكاديمية، التعليم العالي.

## Training Needs for Deans and Vice-Deans of Faculties at Qassim University in the light of Kingdom's Vision 2030

Turki Bin Munwar Bin sameer Al moklafee<sup>(1)</sup>

Al Qassim University

(Received 03/03/2018; accepted 14/09/2018)

**Abstract:** The study aimed to identify the training needs for the deans and vice- deans of faculties at University of Qassim in light of the vision of the kingdom of Saudi Arabia 2030. The study sample consisted of 72 deans and vice-deans of faculties at University of Qassim. The questionnaire consisted of 43 items was applied. It was distributed into five aspects. The study results showed that the rates of the study subjects for all the training needs were high for the aspects according to the following order: strategic planning, effective administrative leadership, professional empowerment, human relations and finally the activities accompanying to teaching. There were no statistically significant differences between the average rates of the study sample at all aspects as a whole, attributable to the scientific grade variable. There were statistically significant differences between the average rates of the study sample attributed to the variable of faculty and in favor of the rates of supporting deanship. There were statistically significant differences between the average rates of the study sample attributed to the variable of administrative experience in favor of the rates of those who have less than 3 years' managerial experience and those whose experience ranges from 3 to 6 years. The study mainly recommends providing the deans and vice- deans the training needs in accordance with the vision of the kingdom of Saudi Arabia 2030 as well as the sufficient support within the strategic plan of the University.

**Keywords:** Training, Academic leaders, Higher Education.

(1) Assistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education, Al Qassim university. Al Qassim, Saudi Arabia, P.O. Box (58870) Postal Code (7848).

(1) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية بجامعة القصيم. القصيم - الرس، المملكة العربية السعودية، ص.ب (58870)، الرمز البريدي (7848).

البريد الإلكتروني: e-mail: t.almoklafee@gmail.com

## المقدمة:

المطلوبة التي تجعلهم قادرين على أداء العمل بكفاءة عالية (مرزا، 2004). حيث من أهم مظاهر الرقي والتقدم في كل أمة من الأمم قيام القيادات في المؤسسات التعليمية بدورها بكفاءة؛ إذ إن القيادة المؤهلة تأهيلاً جيداً ستفرض على القائمين عليها درجة عالية من الإعداد والتحصيل والتأصيل (Hammond & Orr, 2007). ويعد التدريب أثناء الخدمة من أهم أدوات تحقيق التنمية المهنية المستمرة، وزيادة الإنتاجية، وتعميق المعرفة المتخصصة، وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم، ويساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي، والكفاءة في الأداء والإنتاج بالشكل الذي يتناسب مع التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجال العمل (McCabe, Davison & George, 2007). والتدريب بوصفه «عملية منظمة، ومستمرة، ومتجددة، وشاملة تركز على الفرد، وتسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في معارفه ومهاراته واتجاهاته في ضوء الاحتياجات التدريسية الحالية والمستقبلية، التي يتطلبها الفرد والمنظمة والمجتمع» (Brian & Mikko, 2001, p. 63). وتعتبر عملية تقييم احتياجات تدريب العاملين في كل من المنظمات العامة والخاصة أمراً في غاية الأهمية لإدارة الموارد البشرية، كما تعتبر في كثير من الأحيان أهم خطوة بين مراحل التدريب (Mazhisham, Zumrah, Ariffin, & Fadzil, 2016).

تؤكد الاتجاهات التربوية الحديثة على ضرورة مواكبة النظم التعليمية لمتطلبات واحتياجات العصر وتنامي التحديات العالمية، ومتطلبات المستقبل المتوقع حدوثها، وتهتم المؤسسات التعليمية المعاصرة بإعداد الإنسان من أجل أن يستطيع التعايش في هذا العالم، الذي يشهد تطورات معرفية وتقنية سريعة في مجالات وحقول متعددة ومتنوعة؛ الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريسية المطلوبة للعاملين بتلك المؤسسات.

وتشعر العديد من الدول بأن مستقبلها الاقتصادي والثقافي يرتبط بجودة مستوى التعليم الجامعي، والذي يعد وسيلة للتطور والتقدم في المجتمع ككل، وفي كل المجالات (القرق، 2004). وتكتسب الجامعات سمعتها وتحقق بعضاً من كفاءتها التنافسية بمدى توفر قيادات إدارية وأعضاء هيئة تدريس يملكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تحديث التطور والتحسين للنظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث لما فيه مصلحة الجامعة والطلاب وخدمة المجتمع (الحاج علي، 2015).

ولعل من أهم أولويات التطوير بالجامعات تدريب العاملين أثناء الخدمة، وذلك لإحداث التطوير المرغوب في مستوى أداء الأفراد بوساطة تزويدهم بالخبرات

على المدى البعيد (عون والشمراني والخضير وعنيق،  
2017).

وقد أكدت رؤية المملكة 2030 على سد الفجوة بين  
مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل،  
وتطوير التعليم العام بحيث تحصل خمس جامعات  
سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية بحلول  
عام 2030، من خلال موازنة مخرجات المنظومة التعليمية  
مع احتياجات سوق العمل، ومواصلة الاستثمار  
بالتعليم، وتزويد أبناء الوطن بالمعارف والمهارات  
اللازمة لوظائف المستقبل، والتأكيد على تأهيل القيادات  
التربوية وتدريبهم للحصول على تعليم يدفع عجلة  
الاقتصاد الوطني (رؤية المملكة 2030، 2016). وتعرف  
الاحتياجات التدريبية بأنها «مجموعة التغيرات المطلوب  
إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم  
قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل، متمثلاً في  
معلومات المتدربين ومعارفهم، وطرق العمل التي  
يستخدمونها، ومعدلات الأداء ومهاراتهم في الأداء  
وسلوكلهم واتجاهاتهم» (Seles, 2002, p. 47).

ويعرف الباحث الاحتياجات التدريبية بأنها  
مجموعة الخبرات التي تتمثل بالمعارف والمهارات  
والاتجاهات التي يحتاجها العاملون من أجل القيام  
بأدوارهم على أكمل وجه في مؤسسات العمل.  
وأشار العباسي (2013) إلى أن مصادر التعرف على

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية أحد مفاتيح  
النجاح للمنظمات بشكل عام وللجامعات بشكل  
خاص؛ لأنها دائماً تسعى إلى تطوير الخدمة التعليمية بما  
يجلب النفع الكبير للطلاب والمجتمع، ولا تقتصر  
الاحتياجات التدريبية على أعضاء هيئة التدريس بل تمتد  
إلى القيادات الأكاديمية في الجامعة من عمداء الكليات  
ووكلائها؛ نظراً للدور المهم الذي يقومون به، فكان من  
الضروري الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لهم  
بوصفهم قادة أكاديميين على عاتقهم مسؤولية كبيرة في  
تنفيذ سياسة الجامعة وخططها وبرامجها (التوحيدي،  
2017).

ويرى الباحث أن التعرف على الاحتياجات  
التدريبية الحقيقية للعاملين، وتحديدتها بدقة يساعد في  
اتخاذ قرارات فعالة وسليمة لتخطيط العملية التدريبية  
وتصميمها بما يحقق تطوير الأداء الوظيفي، وتحقيق رؤية  
ورسالة الكليات التي تسعى إلى تحقيقها.

ووفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030  
والصادرة في 18 رجب 1437هـ فإن نظام التعليم  
الجامعي سيشكل جزءاً مرتبطاً بنظام اقتصادي  
 واجتماعي أشمل، حيث إن جميع المبادرات المقدمة في  
هذا المجال ستكون ترجمة فعلية على أرض الواقع لرفع  
جودة التعليم؛ حتى يتحقق الارتقاء بالمخرجات التي من  
شأنها المساهمة في تطوير الجوانب الاجتماعية والاقتصادية

استخدام استبانة تكونت من 27 فقرة. بينت نتائج الدراسة عدم وعي عضوات هيئة التدريس بأهمية التدريب، كما برزت الحاجة للتدريب على استخدام برامج البحث، تلتها الحاجة للتدريب على مهارات التفكير العلمي.

وقام السديري وآل الشيخ ومتولي وإسماعيل وأبو هاشم (2013) بإجراء دراسة بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. وتكونت عينة الدراسة من 343 عضواً، واستخدمت استبانة للاحتياجات التدريبية تكونت من 70 فقرة. وبينت نتائج الدراسة وجود احتياجات تدريبية لدى الذكور والإناث في جميع المهارات التي تضمنتها الاستبانة، وكانت أهم الاحتياجات التدريبية من المهارات التدريسية تخطيط وتصميم التدريس، وتطبيق الأساليب العلمية لتطوير المناهج، ومن المهارات الشخصية إدارة الوقت، وفي المهارات البحثية نشر البحوث في المجالات العلمية.

وسعت دراسة الجهوري (2014) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. وطبقت استبانة مكونة من 64 فقرة على عينة تكونت من 44 قيادياً تربوياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية بحاجة عالية للتدريب في المجالات التدريبية: التخطيط

الاحتياجات التدريبية تتم من خلال تحليل وصف المنظمة والعمل، وتحليل الفرد من خلال المواصفات الوظيفية، واستخدام أساليب متعددة منها مجموعة الخبراء، وإجراء مقابلات شخصية مع العاملين أنفسهم، وملاحظة السلوك، واستخدام استبانات الاحتياجات لقوائم المهارات والقدرات، والمسح الخارجي، وتقويم الأداء، ووثائق سجلات الأداء وتحليلها.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية والتربوية إيماناً من الباحثين بأهمية الموضوع، فقد أجرى عبد المجيد ورمضان (2011) دراسة بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الالكترونية. استخدمت استبانة تألفت من 49 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 211 إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة تدريبية كبيرة في المجال المهني لتطبيق الإدارة الالكترونية، بينما كانت متوسطة في باقي المجالات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها حسب متغير الخبرة في مجال الإدارة.

وقدمت العجمي (2012) دراسة بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الإناث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن. تكونت عينة الدراسة من 87 عضوة. تم

الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة. وتكونت أداة الدراسة من 61 فقرة. وتكونت عينة الدراسة من 51 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى العديد من البرامج التدريبية في المجالات التالية: مجال المهارات الشخصية، ومجال مهارات التدريس، ومجال المهارات القيادية، ومجال المهارات البحثية، ومجال المهارات التقنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، والدرجة العلمية.

ويلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تناولت التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مجالات متنوعة ووفق عدة متغيرات. وأكدت معظمها على أهمية التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية على اختلاف مراكزهم الوظيفية كخطوة مهمة وضرورية. واهتمت دراسة عبدالمجيد ورمضان (2011) بتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات مختلفة منها أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات، كما قام بدراسات مشابهة كل من العجمي (2012)، والسديري وآخرون (2013)، وكذلك برهوم (2017). أما الجمهوري (2014) والهياف وسلامة (2016) فقاموا بتحديد الاحتياجات

الاستراتيجي، والتنظيم والتطوير الإداري، والقيادة الإدارية، وإدارة الأزمات، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، والتطوير المهني للعاملين، والاتصال. وعدم وجود فروق دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في ثلاثة مجالات وهي التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات التنظيم التطوير الإداري، القيادة الإدارية، ضبط الجودة، التطوير المهني للعاملين، الاتصال، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس.

وهدفت دراسة الهياف وسلامة (2016) إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. وتكونت عينة الدراسة من 142 رئيس قسم في إدارات التعليم، استخدمت استبانة مكونة من 72 فقرة موزعة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة احتياجات تدريبية كبيرة لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في جميع المجالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية، تعزى لمتغيرات والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

وأجرى برهوم (2017) دراسة بهدف التعرف على

الإستراتيجي. وأكدت العديد من الدراسات أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعات، كما أشارت دراسة السديري وآخرين (2013) إلى أهمية التدريب، والتعرف على واقع الاحتياجات التدريبية للقيادات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريس، والعمل على تليتها. وجاءت رؤية المملكة 2030 لتكون انطلاقة جديدة للجامعات السعودية لتحديد الاحتياجات الحقيقية للعاملين فيها من عمداء الكليات ووكلائها وغيرهم من أجل رسم الخطط الاستراتيجية لتحقيق الكفاءة التنافسية للجامعات من حيث قدرتها على التأثير والتميز والتواجد في بناء المجتمع والمواطن السعودي المنتج.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية؟

#### أهداف الدراسة:

الكشف عن الاحتياجات التدريبية لعمداء

التربوية للقيادات التربوية ورؤساء الأقسام في إدارات التعليم. واستفاد الباحث من تلك الدراسات وأدواتها ومناقشة نتائجها وتوصياتها، وفي الاطلاع على الأدب التربوي. وتميزت الدراسة الحالية حسب علم الباحث بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بالجامعات السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### مشكلة الدراسة:

تلخص مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، انطلاقاً من أن التطوير المهني للعاملين وما يرتبط به من تصميم للبرامج وبناء الخطط الإستراتيجية للكليات يستند إلى تحديد دقيق للاحتياج التدريبي للقيادات الأكاديمية لها سعياً إلى تحقيق الأهداف المنشودة منها، وقد أشار العتيبي (2009, Al Otaibi) في دراسته إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، والعمل على بناء البرامج التدريبية وفقاً لتلك الاحتياجات. وأوصت دراسة العباسي (2013) بالعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية وتشجيع القائمين أو المخططون للتدريب على توظيف قيادة التغيير وتوظيف أساليب التدريب الحديثة وتفعيل التخطيط

- الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. أهمية الدراسة:
- تکمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة إدارات الجامعات ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات ووكلائها:
- الكشف عن نقاط القوة ومجالات التحسين في برامج التدريب المقررة لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يساهم في تطوير برامج الكليات وخططها الإستراتيجية.
- توفير قاعدة بيانات واضحة ودقيقة للاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها في جامعة القصيم.
- إفادة الباحثين والدارسين المهتمين بدراسة الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم.
- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، في مجالات أداة الدراسة المستخدمة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل
- الدَّرَاسِيَّ الأول من العام الدَّرَاسِيَّ 1438هـ-1439هـ. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الكليات العلمية والإنسانية والعمادات المساندة بجامعة القصيم.
- مصطلحات الدراسة:
- الاحتياجات التدريبية: يعرفها الخطيب والعنزي (2008، ص 35) على أنها: «مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها لدى العاملين في المعارف والمهارات والاتجاهات وأشكال السلوك، لرفع كفاءاتهم، وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، ويساهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام». ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات الواردة بأداة الدراسة بمجالاتها الخمسة: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية الفاعلة، والتمكين المهني، والعلاقات الإنسانية، ومجال الأنشطة المرافقة للتعليم وفق تقديرات عمداء الكليات ووكلائها للحاجة لها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030؛ ليمكنوا من أداء مهامهم بفاعلية وكفاية.
- عمداء الكليات ووكلائها: هم أعضاء هيئة التدريس الذين تم تعيينهم لإدارة الشؤون العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، وتنفيذ السياسة العامة بالكليات العلمية والإنسانية والعمادات المساندة بجامعة

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

وذلك من خلال مسح وجمع وتحليل بيانات المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على عمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم.

مجتمع الدراسة وعيبتها: شمل مجتمع الدراسة جميع عمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 102 عميد ووكيل. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ووكلائهم في جامعة القصيم، تكونت من 72 عميداً ووكيلاً، يشكلون ما نسبته 71٪ من مجتمع الدراسة والجدول 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

القصيم وفق اللوائح والتعليمات خلال العام الدراسي 1438 / 1439 هـ.

رؤية المملكة 2030: هي الخطة الإستراتيجية الوطنية للمملكة العربية السعودية التي أطلقها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود ولي عهد خادم الحرمين الشريفين في 18 رجب 1437 هـ لكافة قطاعات الدولة المختلفة بما فيها قطاع التعليم لمرحلة ما بعد النفط، وتتضمن الخطة ثلاثة محاور هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح.

منهج الدراسة: في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

جدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية).

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	كلية علمية	20	27.78%
	كلية إنسانية	36	50.00%
	عمادة مساندة	16	22.22%
الرتبة العلمية	أستاذ	30	41.67%
	أستاذ مشارك	27	37.50%
	أستاذ مساعد	15	20.83%
الخبرة الإدارية	أقل من 3 سنوات	26	36.11%
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	21	29.17%
	أكثر من 6 سنوات	25	34.72%
المجموع		72	100.00%

الاحتياجات التدريبية، وكذلك بالاطلاع على المقاييس والأدوات المتعلقة بذلك، وفي ضوء ذلك أعد استبانة

أداة الدراسة: قام الباحث بتحليل الأدب التربوي في مجال

قيم معاملات الثبات للمجالات بين 0.85-0.94، و0.93 للاستبانة الكلية، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة (عودة، 2007). وبعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وزع الباحث الاستبانة، حيث تم توزيع 85 استبانة، وتم استرداد 76 استبانة منها بنسبة بلغت 89.41٪، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تم إسقاط 4 منها لعدم الجدية في تعبئتها، وخضعت للتحليل 72 استبانة.

**تصحيح الأداة:** تم استخدام استبانة خماسية على نمط مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الحاجة على النحو التالي: كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية أولاً: 1.00-1.80 درجة الحاجة قليلة جداً، وثانياً: 1.81-2.60 درجة الحاجة قليلة، وثالثاً: 2.61-3.40 درجة الحاجة متوسطة، ورابعاً: 3.41-4.20 درجة الحاجة مرتفعة، وخامساً: 4.21-5.00 درجة الحاجة مرتفعة جداً.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** «ما الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهم؟»  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات

للإحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، وتكونت الاستبانة من 43 فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: مجال التخطيط الاستراتيجي، ومجال القيادة الإدارية الفاعلة، ومجال التمكين المهني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال الأنشطة المرافقة للتعليم.

**صدق الأداة:** للتحقق من صدق الاستبانة عرضها الباحث على لجنة من المحكمين وعددهم 9 محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية، حيث تم الأخذ بمقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وتم تعديل الصياغة اللغوية على ضوء ذلك لبعض الفقرات.

**ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الاستبانة، حسب الباحث معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث طبقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم 22 عميداً ووكيل كلية من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني.

وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين 0.81-0.93، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية 0.91، أما الطريقة الثانية فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء الدراسة، على مجالات استبانة الاحتياجات التدريسية رؤية المملكة 2030، كما هي موضحة في الجدول 2.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجال	*م	ع	درجة الحاجة
1	1	مجال التخطيط الاستراتيجي	3.68	.88	مرتفعة
2	2	مجال القيادة الإدارية الفاعلة	3.64	.87	مرتفعة
3	3	مجال التمكين المهني	3.61	1.03	مرتفعة
4	4	مجال العلاقات الإنسانية	3.56	.91	مرتفعة
5	5	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	3.53	1.02	مرتفعة
		مجالات الاستبانة ككل	3.62	.90	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

ووكلائها الدعامة الأساسية في رسم الخطط والبرامج لتطوير الكليات نحو تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها المرجوة، وقد أشار التويجري (2017) في هذا الشأن إلى دورهم بوصفهم قادة أكاديميين وعلى عاتقهم مسؤولية كبيرة في تنفيذ سياسة الجامعة وخططها وبرامجها، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجمهوري (2014) التي أظهرت ارتفاع درجة الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، كما اتفقت مع نتائج دراسة السديري وآخرين (2013) التي أظهرت الحاجة إلى إعداد الخطط الاستراتيجية ضمن المهارات القيادية والإدارية. أما بالنسبة لمجال الأنشطة المرافقة للتعليم والذي يعد من المجالات الأساسية لمهام عمداء الكليات ووكلائها فقد

يبين الجدول 2 أن مجال التخطيط الاستراتيجي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.88، وجاء مجال القيادة الإدارية الفاعلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.87، وجاء مجال الأنشطة المرافقة للتعليم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.02، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ككل 3.62 بانحراف معياري 0.90، وهو يقابل درجة تقدير حاجة مرتفعة. ويرى الباحث أن سبب ذلك أن التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من كفايات بحاجة ملحة ومستجدة لجميع مؤسسات العمل، ويمثل بالنسبة لعمداء الكليات

جاء في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك أن الأنشطة  
المرافقة للتعليم تعود بالدرجة الأولى إلى اهتمام رؤساء  
الأقسام التعليمية بها، والذين يؤكدون عليها من خلال  
خطط الأقسام التعليمية بين مدة وأخرى.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات  
مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

### المجال الأول: مجال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	*م	ع	درجة الحاجة
1	تأسيس ثقافة تنظيمية في الكلية	4.06	0.99	مرتفعة
3	ترتيب الأهداف والاحتياجات وفق الأولويات	3.83	1.04	مرتفعة
12	إدارة القواعد المعلوماتية لدعم عمليات تنفيذ أهداف الكلية	3.82	1.03	مرتفعة
2	التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الكلية	3.72	0.92	مرتفعة
4	وضع هيكل تنظيمي مناسب للكلية لتنفيذ العمليات حسب إمكانيات الجامعة	3.69	1.13	مرتفعة
5	تحديد المسؤوليات والمهام في تنفيذ الأعمال	3.67	0.87	مرتفعة
11	تحديد أفضل الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الكلية	3.65	1.04	مرتفعة
13	إدارة معايير ومؤشرات عمليات الرقابة والتقييم لأداء في الكلية	3.64	1.03	مرتفعة
7	تحليل التحديات المحيطة بالكلية والفرص المتاحة لها	3.63	1.13	مرتفعة
6	معالجة القضايا الأهم ثم المهمة في الكلية	3.62	1.01	مرتفعة
9	تطوير أداء العاملين في الكلية	3.56	1.15	مرتفعة
8	تحديد الخطط البديلة المناسبة في ضوء المعايير المحددة للموازنة بين البدائل المتاحة	3.53	1.19	مرتفعة
10	تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول	3.42	1.16	متوسطة
	المجال ككل	3.68	0.88	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

يبين الجدول 3 أن الفقرة رقم 1 والتي نصت على  
«تأسيس ثقافة تنظيمية في الكلية» قد احتلت المرتبة  
الأولى بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.99،  
وجاءت الفقرة رقم 3 والتي كان نصها «ترتيب الأهداف  
والاحتياجات وفق الأولويات» بالمرتبة الثانية بمتوسط  
حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.04، بينما احتلت  
الفقرة رقم 10 والتي نصت على «تحليل الفجوة بين  
الوضع الراهن والوضع المأمول» المرتبة الأخيرة

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجمهوري (2014) التي أشارت إلى الحاجة العالية للتدريب في مجالات التخطيط الاستراتيجي كحاجة مستعدة للقيادة. في حين جاءت فقرة تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول في المرتبة الأخيرة ضمن الاحتياجات في هذا المجال، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن عمداء الكليات ووكلائها على دراية ببعض مهارات تحليل الوضع الراهن للكليات وما يطمحون بتحقيقه مستقبلاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهياك وسلامة (2016) التي أشارت إلى الكفايات الإدراكية التصورية ضمن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري.

بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.16، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل 3.68 وانحراف معياري 0.88، وهو يقابل تقدير حاجة بدرجة مرتفعة. ويرى الباحث أن الحاجة إلى تأسيس ثقافة تنظيمية في الكليات والتي جاءت بالترتيب الأول ضمن التخطيط الاستراتيجي تؤكد على ضرورة نشر ثقافة المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها بين العاملين، لتمثل بوصلة لهم لنقلهم نحو تحقيق الآمال والطموحات، حيث يسهم التدريب في هذا الشأن إلى تعميق المعرفة، وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم، ويساعد المنظمات على تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج (McCabe, Davison & George, 2007).

### المجال الثاني: مجال القيادة الإدارية الفاعلة:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة الإدارية الفاعلة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	*م	ع	درجة الحاجة
22	استحداث نظام حوافز للعاملين في الكلية	4.01	1.00	مرتفعة
16	تدريب فريق التخطيط لرفع مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي	3.81	0.90	مرتفعة
14	تنفيذ برامج وخطط الكلية بفاعلية	3.72	1.04	مرتفعة
23	قيادة التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية	3.68	1.16	مرتفعة
18	توظيف الأنماط الإدارية الديمقراطية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة في الكلية	3.65	0.92	مرتفعة
15	اتخاذ القرارات بكفاءة ومهنية عالية	3.57	1.09	مرتفعة
20	إدارة ضغوط العمل والإجهاد عند العاملين في الكلية	3.51	1.01	مرتفعة
21	التواصل مع مستويات الإدارة العليا في الجامعة لبحث مشكلات الكلية والعمل على حلها	3.51	1.06	مرتفعة
17	ربط خطط الكلية بحاجات سوق العمل وتطويرها	3.46	1.05	متوسطة
19	التنسيق بين أقسام الكلية للمساهمة في تنفيذ خطة الكلية	3.44	1.06	متوسطة
	المجال ككل	3.64	0.87	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

عمداء الكليات ووكلائها بأن استحداث نظام حوافز للعاملين في الكلية يعد حاجة لزيادة تقدير العاملين وتحفيزهم لتطوير أدائهم، وتشجيعهم على الإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برهوم (2017) التي أشارت إلى الحاجة العالية للتدريب في مجال القيادة؛ إذ إن القيادة المؤهلة تأهيلاً جيداً تمنح القائمين عليها درجة عالية من الكفاءة (Hammond & Orr, 2007)، وقد يعود حصول الترتيب الأخير للفقرة «التنسيق بين أقسام الكلية للمساهمة في تنفيذ خطة الكلية» في ضمن هذا المجال إلى وجود تنسيق غير طموح بين عمداء الكليات ووكلائها في بعض الأقسام في تنفيذ مهام وأنشطة مختلفة.

يبين الجدول 4 أن الفقرة رقم 22 والتي نصت على «استحداث نظام حوافز للعاملين في الكلية» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 1.00، وجاءت الفقرة رقم 16 التي كان نصها «تدريب فريق التخطيط لرفع مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.90، بينما جاءت الفقرة رقم 19 والتي كان نصها «التنسيق بين أقسام الكلية للمساهمة في تنفيذ خطة الكلية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.06، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل 3.64 وانحراف معياري 0.87، وهو يقابل حاجة بدرجة مرتفعة. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى قناعة

### المجال الثالث: مجال التمكين المهني:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التمكين المهني مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	م*	ع	درجة الحاجة
24	تطوير الكفايات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس	3.82	1.05	مرتفعة
26	تعزيز تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	3.69	1.19	مرتفعة
25	استقطاب خبراء ومختصين في موضوعات معينة لرفد الكفاءات في الكلية	3.61	1.06	مرتفعة
28	تطوير أداء العاملين في الكلية	3.61	1.17	مرتفعة
27	رفع مستويات دافعية الإداريين في الكلية	3.60	1.23	مرتفعة
30	تطوير التوجيه والإرشاد الأكاديمي	3.57	1.09	مرتفعة
29	توظيف مهارات الاقتصاد المعرفي	3.51	1.30	مرتفعة
31	تطوير التقييم المؤسسي	3.49	1.14	متوسطة
	المجال ككل	3.61	1.03	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

بكفايات التدريس يعد من أولويات تحقيق جودة عمليات التعليم والتعلم في الجامعة، وفي هذا المجال أشار الحاج علي (2015) إلى أن الجامعات تكتسب سمعتها وتحقق بعضاً من كفاءتها التنافسية بمدى توفر أعضاء هيئة تدريس مؤهلين يمتلكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تطوير التعليم الجامعي، وهذا ما أكدت عليه رؤية المملكة التي تسعى إلى مواصلة الاستثمار بالتعليم والتدريب، وتزويد أبناء الوطن بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل (رؤية المملكة 2030، 2016)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برهوم (2017) والتي أظهرت الحاجة الكبيرة للاحتياجات التدريسية لأعضاء الهيئة التدريسية، في حين يعود تفسير حصول فقرة «تطوير التقييم المؤسسي» على المرتبة الأخيرة ضمن الاحتياجات التدريسية إلى وجود نظام جيد للتقييم المؤسسي في الجامعة.

يبين الجدول 5 أن الفقرة رقم 24 والتي نصت على «تطوير الكفايات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.05، وجاءت الفقرة رقم 26 والتي كان نصها «تعزيز تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.19، بينما احتلت الفقرة رقم 31 والتي نصت على «تطوير التقييم المؤسسي» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.14، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل 3.61 وانحراف معياري 1.03، وهو يقابل تقدير حاجة بدرجة مرتفعة. ويرى الباحث أن الحاجة إلى تطوير الكفايات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس والتي جاءت بالمرتبة الأولى في هذا المجال كان بسبب إيمان عمداء الكليات ووكلائها بأن تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم

#### المجال الرابع: مجال العلاقات الإنسانية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	م*	ع	درجة الحاجة
32	تنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس	3.69	1.06	مرتفعة
34	تعزيز مفاهيم المواطنة الصالحة لدى العاملين في الكلية	3.61	0.97	مرتفعة
33	تطوير مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط ورسم السياسات وتنفيذها	3.53	0.99	مرتفعة
35	تشجيع العمل بروح الفريق في الكلية وأقسامها	3.53	1.07	مرتفعة
36	مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الاحتفالات بالمناسبات الدينية والوطنية	3.42	1.17	مرتفعة
	المجال ككل	3.56	.91	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

أعضاء هيئة التدريس إلى كثرة الأعباء الإدارية المكلفين بها والتي قد تشغلهم عن تطوير العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهياك وسلامة (2016) التي أشارت إلى احتياج رؤساء الأقسام للكفايات الإنسانية. في حين جاءت الحاجة إلى «مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الاحتفالات بالمناسبات الدينية والوطنية» بالمرتبة الأخيرة ربما يعود إلى أن عمداء الكليات ووكلائها يرون أن هذه الحاجة أيضًا مهمة في تطوير الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يعزز المواطنة الفاعلة في المجتمع. وفي هذا المجال يسعى التدريب إلى إحداث تغيير إيجابي لدى الأفراد في ضوء الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، التي يتطلبها خدمة المجتمع (Brian & Mikko, 2001).

يبين الجدول 6 أن الفقرة رقم 32 والتي نصت على «تنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس» قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.06، وجاءت الفقرة رقم 34 والتي كان نصها «تعزيز مفاهيم المواطنة الصالحة لدى العاملين في الكلية» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.97، بينما احتلت الفقرة رقم 36 والتي نصت على «مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الاحتفالات بالمناسبات الدينية والوطنية» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.17، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل 3.56 وانحراف معياري 0.91، وهو يقابل تقدير حاجة بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث ارتفاع حاجة عمداء الكليات ووكلائها في تنمية العلاقات الاجتماعية بين

#### المجال الخامس: مجال الأنشطة المرافقة للتعليم:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنشطة المرافقة للتعليم مرتبة تنازليًا.

الرقم	الفقرات	*م	ع	درجة الحاجة
41	ربط الأبحاث العلمية بخطط التنمية الشاملة المستدامة في المملكة لكافة التخصصات في الكلية	3.74	1.11	مرتفعة
39	تطوير التبادل المعرفي بين الكليات والجامعات	3.69	1.02	مرتفعة
42	تطوير خطط المقررات الجامعية	3.51	1.16	مرتفعة
43	تأسيس مركز للتعليم الخدمي	3.51	1.06	مرتفعة
40	تطوير مفاهيم إدارة التنمية المستدامة لدى العاملين في الكلية	3.50	1.27	مرتفعة
38	تعزيز قيم الانفتاح العلمي لدى الطلبة	3.38	1.17	متوسطة
37	تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير مستوى رديف من القيادات الجامعية	3.36	1.04	متوسطة
	المجال ككل	3.53	1.02	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من 5

يبين الجدول 7 أن الفقرة رقم 41 والتي نصت على «ربط الأبحاث العلمية بخطط التنمية الشاملة المستدامة في المملكة لكافة التخصصات في الكلية». قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.11، وجاءت الفقرة رقم 39 والتي كان نصها «تطوير التبادل المعرفي بين الكليات والجامعات» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.02، بينما احتلت الفقرة رقم 37 والتي نصت على «تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير مستوى رديف من القيادات الجامعية» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.04، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل 3.53 وانحراف معياري 1.02، وهو يقابل تقدير حاجة بدرجة مرتفعة.

وقد يعود تفسير الحاجة إلى ربط الأبحاث العلمية بخطط التنمية الشاملة المستدامة في المملكة لكافة التخصصات في الكلية من الاحتياجات المهمة وفق تقدير عمداء الكليات ووكلائها؛ نظراً لأهمية التنمية المستدامة، وهذا ما أكدت عليه رؤية المملكة 2030 من أجل تطوير التعليم الجامعي وربطه بسوق العمل وتطوير الخدمات التعليمية؛ حتى يتحقق الارتقاء بالمنتجات التي من شأنها المساهمة في تطوير الجوانب الاجتماعية والاقتصادية على المدى البعيد (عون وآخرون، 2017).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها العجمي (2012)، والسديري وآخرون (2013)، وبرهوم (2017)، التي أبرزت جميعها الحاجة إلى التدريب في مجال إعداد البحث العلمي ومهاراته. وقد يعود تفسير الحاجة إلى «تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير مستوى رديف من القيادات الجامعية» إلى أنها تعد من المهارات المهمة للقيادة التحويلية في تمكين العاملين بمهارات أساسية في قيادة الآخرين وتطوير العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجمهوري (2014)، والسديري وآخرون (2013) اللتان أظهرتا الحاجة إلى مهارات في القيادة الإدارية. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية؟».

### أ- حسب متغير الكلية:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير الكلية.

عمادة مساندة ن=13		كلية إنسانية ن=33		كلية علمية ن=26		المجال
ع	م	ع	م	ع	م	
.858	4.14	.898	3.75	.756	3.36	مجال التخطيط الاستراتيجي
.767	4.18	.938	3.65	.726	3.36	مجال القيادة الإدارية الفاعلة
.857	4.15	1.090	3.64	.929	3.31	مجال التمكين المهني
.784	4.05	1.003	3.58	.759	3.28	مجال العلاقات الإنسانية
1.041	4.08	1.094	3.53	.851	3.25	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم
<b>.839</b>	<b>4.13</b>	<b>.939</b>	<b>3.65</b>	<b>.761</b>	<b>3.32</b>	الاستبانة ككل

### ب- حسب متغير الرتبة العلمية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالات الاستبانة حسب الرتبة العلمية.

أستاذ مساعد ن=15		أستاذ مشارك ن=27		أستاذ ن=30		المجال
ع	م	ع	م	ع	م	
.706	4.11	.844	3.53	.935	3.60	مجال التخطيط الاستراتيجي
.814	4.05	.870	3.49	.870	3.57	مجال القيادة الإدارية الفاعلة
.969	4.12	1.038	3.48	.990	3.48	مجال التمكين المهني
.858	4.03	.842	3.36	.945	3.50	مجال العلاقات الإنسانية
.975	4.00	.990	3.33	1.049	3.47	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم
<b>.794</b>	<b>4.07</b>	<b>.856</b>	<b>3.46</b>	<b>.928</b>	<b>3.54</b>	الاستبانة ككل

### ج- حسب متغير الخبرة الإدارية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالات الاستبانة حسب الخبرة الإدارية.

أكثر من 6 سنوات ن=31		من 3-6 سنوات ن=18		أقل من 3 سنوات ن=23		المجال
ع	م	ع	م	ع	م	
.753	3.16	.619	4.09	.862	4.06	مجال التخطيط الاستراتيجي
.691	3.17	.865	3.96	.832	4.01	مجال القيادة الإدارية الفاعلة
.744	3.06	1.216	3.89	.841	4.14	مجال التمكين المهني
.638	3.10	1.003	3.82	.908	3.97	مجال العلاقات الإنسانية
.765	2.97	1.189	3.90	.867	3.99	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم
<b>.695</b>	<b>3.11</b>	<b>.906</b>	<b>3.96</b>	<b>.798</b>	<b>4.04</b>	الاستبانة ككل

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

يتبين من الجداول 8، 9، 10 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها في جامعة القصيم في ضوء رؤية المتعدد، ويمكن بيان ذلك بالجدول 11 التالي.

جدول (11): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة على مجالات الاحتياجات التدريسية حسب متغيرات الدراسة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.006*	5.520	2.676	2	5.353	مجال التخطيط الاستراتيجي	الكلية قيمة ولكس = 0.773 ح = 0.008
0.006*	5.600	2.902	2	5.805	مجال القيادة الإدارية الفاعلة	
0.012*	4.750	3.540	2	7.080	مجال التمكين المهني	
0.009*	5.068	3.006	2	6.012	مجال العلاقات الإنسانية	
0.003*	6.309	4.513	2	9.025	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	
0.084	2.582	1.252	2	2.504	مجال التخطيط الاستراتيجي	الرتبة العلمية قيمة ولكس = 0.882 ح = 0.659
0.083	2.585	1.340	2	2.680	مجال القيادة الإدارية الفاعلة	
0.179	1.769	1.318	2	2.637	مجال التمكين المهني	
0.072	2.751	1.632	2	3.263	مجال العلاقات الإنسانية	
0.111	2.275	1.627	2	3.254	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	
0.000*	13.811	6.697	2	13.393	مجال التخطيط الاستراتيجي	الخبرة الإدارية قيمة ولكس = 0.642 ح = 0.003
0.000*	11.693	6.060	2	12.120	مجال القيادة الإدارية الفاعلة	
0.000*	10.819	8.063	2	16.126	مجال التمكين المهني	
0.000*	9.112	5.404	2	10.809	مجال العلاقات الإنسانية	
0.000*	12.077	8.639	2	17.277	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	
		0.485	65	31.525	مجال التخطيط الاستراتيجي	الخطأ
		0.518	65	33.67	مجال القيادة الإدارية الفاعلة	
		0.745	65	48.425	مجال التمكين المهني	
		0.593	65	38.545	مجال العلاقات الإنسانية	
		0.715	65	46.475	مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ . يبين الجدول 11 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الكلية. ولتحديد

مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول 12.

جدول (12). نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على الاستبانة حسب الكلية

المجال	الكلية	المتوسط الحسابي	كلية علمية	كلية إنسانية	عمادة مساندة
مجال التخطيط الاستراتيجي	كلية علمية	3.36		3.75	4.14
	كلية إنسانية	3.75			0.78*
	عمادة مساندة	4.14			0.39
مجال القيادة الإدارية الفاعلة	كلية علمية	3.36		3.65	4.18
	كلية إنسانية	3.65			0.82*
	عمادة مساندة	4.18			0.53
مجال التمكين المهني	كلية علمية	3.31		3.64	4.15
	كلية إنسانية	3.64			0.84*
	عمادة مساندة	4.15			0.51
مجال العلاقات الإنسانية	كلية علمية	3.28		3.58	4.05
	كلية إنسانية	3.58			0.77*
	عمادة مساندة	4.05			0.47
مجال الأنشطة المرافقة للتعليم	كلية علمية	3.25		3.53	4.08
	كلية إنسانية	3.53			0.83*
	عمادة مساندة	4.08			0.55

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول 12 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الكليات العلمية من جهة، ومتوسط تقديرات العمادة المساندة من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات العمادة المساندة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات، تعزى لمتغيري الرتبة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الإدارية، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول 13.

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

جدول (13): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على الاستبانة حسب الخبرة الإدارية.

المجال	الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات
المجال التخطيط الاستراتيجي	أقل من 3 سنوات	4.06		4.09	3.16
	من 3-6 سنوات	4.09			0.90*
	أكثر من 6 سنوات	3.16			0.93*
المجال القيادة الإدارية الفاعلة	أقل من 3 سنوات	4.01		3.96	3.17
	من 3-6 سنوات	3.96			0.84*
	أكثر من 6 سنوات	3.17			0.79*
المجال التمكين المهني	أقل من 3 سنوات	4.14		3.89	3.06
	من 3-6 سنوات	3.89			1.08*
	أكثر من 6 سنوات	3.06			0.83*
المجال العلاقات الإنسانية	أقل من 3 سنوات	3.97		3.82	3.10
	من 3-6 سنوات	3.82			0.87*
	أكثر من 6 سنوات	3.10			0.72*
المجال الأنشطة المرافقة للتعليم	أقل من 3 سنوات	3.99		3.90	2.97
	من 3-6 سنوات	3.90			1.02*
	أكثر من 6 سنوات	2.97			0.93*

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول 13 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن 3-6 سنوات من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أكثر من 6 سنوات من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن 3-6 سنوات، ومن 6-3 سنوات. كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الخماسي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 ككل حسب متغيرات

الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول 14.

جدول (14). اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة الاحتياجات التدريبية ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	6.318	2	3.159	6.094	0.004
الرتبة العلمية	2.759	2	1.379	2.661	0.078
الخبرة الإدارية	13.739	2	6.870	13.252	0.000
الخطأ	32.658	65	.518		
الكلية	999.405	71			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة ككل تعزى لمتغير الكلية. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول 15.

جدول (15). نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة ككل حسب متغير الكلية

الكلية	المتوسط الحسابي	كلية علمية	كلية إنسانية	عمادة مساندة
الكلية		3.32	3.65	4.13
كلية علمية	3.32		0.33	0.81*
كلية إنسانية	3.65			0.48
عمادة مساندة	4.13			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول 15 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الكليات (العلمية) من جهة، ومتوسط تقديرات العمادات المساندة من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات العمادات المساندة. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى إحساس عمداء العمادات المساندة ووكلائها لاحتياجاتهم التدريبية أكثر من غيرهم من عمداء الكليات العلمية والإنسانية؛ نظراً لما تقدمه هذه الكليات من أنشطة وخدمات متجددة تسهم في تطوير البيئة التعليمية، وتطوير مهارات العاملين. وقد أشار التوجيري (2017) في هذا الشأن إلى أهمية تحديد

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريسية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

الاحتياجات التدريسية للقيادات الأكاديمية في الجامعة من عمداء الكليات ووكلائهم. وأظهرت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات ككل، تعزى لمتغير الرتبة العلمية. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى تشابه تقديرات كل من عمداء الكليات ووكلائها على اختلاف رتبهم العلمية في تقديرهم للاحتياجات التدريسية، وانفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه برهوم (2017) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الاحتياجات التدريسية تعزى إلى

الدرجة العلمية، واختلفت هذه النتيجة وفقًا لمتغير الرتبة العلمية مع ما توصل إليه العجمي (2012) إلى الحاجة للتدريب في مجال إعداد البحث العلمي واستخدام أساليب تدريس تهتم بتنمية مهارات التفكير العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة ككل، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول 16.

جدول (16): نتائج اختبار شافيه للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الاستبانة ككل حسب الخبرة الإدارية.

الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات
أقل من 3 سنوات	4.04	4.04	3.96	3.11
من 3-6 سنوات	3.96		0.08	0.93*
أكثر من 6 سنوات	3.11			0.85*

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول 16 أن هناك فروقًا دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن 3-6 سنوات من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أكثر من 6 سنوات من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن 3-6 سنوات. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قناعة عمداء الكليات ووكلائها بالاحتياجات التدريسية أكثر من غيرهم لكونهم جددًا على تكليفهم بالعمل، وإدراكًا منهم أيضًا بأهمية تحديد احتياجاتهم التدريسية، الأمر الذي يساعدهم على تحقيق أهدافهم المختلفة. وقد أشار مرزا (2004) في هذا المجال إلى أن من أهم أولويات التطوير بالجامعات تدريب

ووكلائها وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030  
الدعم الكافي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.  
- العمل على تلبية الاحتياجات التدريبية لعمداء  
الكليات ووكلائها في جامعة القصيم في المجالات  
التالية: مجال التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية  
الفاعلة.  
- دعم احتياجات عمداء العمادة المساندة  
ووكلائها وذوي الخبرة الإدارية أقل من 3 سنوات، ومن  
3-6 سنوات.  
- إجراء المزيد من الدراسات حول تحديد  
الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين  
وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والاتجاهات  
الإدارية والقيادية الحديثة في جامعات سعودية أخرى.

\*\*\*

#### قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

برهوم، أحمد حمدان (2017). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة  
التدريس بالجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية دراسة  
حالة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،  
25(4)، 347-369.  
التويجري، عبد العزيز عبد الرحمن (2017). الاحتياجات التدريبية  
وأثرها على تسويق جودة الخدمة التعليمية في ظل إدارة  
المعرفة (بالتطبيق على جامعة المجمعة). المجلة الدولية  
التربوية المتخصصة، 6(1)، 1-16.

العاملين أثناء الخدمة، وذلك لإحداث التطوير المرغوب  
في مستوى أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالخبرات  
المطلوبة التي تجعلهم قادرين على أداء العمل بكفاءة  
عالية. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها  
العجمي (2012) من حيث إبراز أثر الاحتياجات  
التدريبية في مجالات متعددة، واختلفت هذه النتيجة مع  
النتائج التي توصل إليها عبد المجيد ورمضان (2011)،  
حيث توصل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في  
تحديد الاحتياجات التدريبية لتطبيق الإدارة الالكترونية  
تعزي لمتغير الخبرة، وكذلك الجهوري (2014) الذي  
توصل إلى عدم وجود فروق في تحديد الاحتياجات  
التدريبية للقيادة التربويين في مجالات التخطيط  
الاستراتيجي، والتنظيم والتطوير الإداري، والقيادة  
الإدارية، وإدارة الأزمات، وضبط الجودة، وتقييم  
الأداء، والتطوير المهني للعاملين، والاتصال، وكذلك  
برهوم (2017) الذي توصل إلى عدم وجود فروق في  
تحديد الاحتياجات التدريبية في مجالات المهارات  
الشخصية، ومهارات التدريس، والمهارات القيادية،  
والمهارات التقنية لأعضاء هيئة التدريس.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي  
الباحث بما يلي:  
- إيلاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات

تركي بن منور بن سمير المخلفي: الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم...

لعضوات هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن. دراسات، العلوم التربوية، (1)39، 17-32.

عودة، أحمد سليمان (2007). أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية. الطبعة الخامسة. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عون، وفاء؛ والشمراني، نجاة؛ والخضير، رنا؛ وعنيق، عزيزة (2017). تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة 2030 (التجربة الكندية أنموذجاً). المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(5)، 254-268.

القرق، محمود (2004). آلية تطوير البرامج التعليمية ودور البحث العلمي، ورشة العمل الرابعة للجنة إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، 23 / شباط / 2004، قصر الاونيسكو، لبنان.

مرزا، هند (2004). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الهياف، هياف ناصر؛ وسلامة، كايد محمد (2016). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (16)، 285-322.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdul Majid, A., & Ramadan, I. (2011). The Training Needs of Members of the Administrative Staff at Al-Azhar University for Applying the Electronic Management (in Arabic). *Journal of the University of Hebron Research*, 6 (2), 231-262.

Al -Ajmi, N. (2012). Faculty Staff Members' Training

الجهوري، شمس بنت حمد (2014). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحاج علي، أكرم محمد (2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف). مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية — جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (11)، 7-16.

الخطيب، أحمد؛ والعنيزي، عبد الله زامل (2008). تصميم البرامج التدريبية. اربد: عالم الكتب الحديثة.

رؤية المملكة 2030 (2016). تم استرجاعها في 15 كانون أول 2017 من: <http://vision2030.gov.sa/ar>

السديري، محمد بن أحمد؛ وآل الشيخ، أحمد بن عبدالعزيز؛ ومتولي، أحمد سيد؛ وإسماعيل، عماد عبدالجواد؛ وأبو هاشم، السيد محمد (2013). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم التربوية، 25(1)، 43-58.

العباسي، محمود بن صلاح بن سليمان (2013). الاحتياجات التدريبية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عبد المجيد، أشرف ورمضان، عصام (2011). الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الالكترونية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 6(2)، 231-262.

العجمي، نوف بنت عبد العالي (2012). الاحتياجات التدريبية

- Mazhisham, P., & Zumrah, A., Ariffin, H., & Fadzil, A. (2016). Employee Training Needs Assessment for PhD Candidates among Academicians: Evidence from Public Universities in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 203-216.
- McCabe, M., Davison T., & George K. (2007). *Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia*, School of Psychology, Deakin University, marita.mccabe@deakin.edu.au, retrived December 21, 2017.
- Seles, L. (2002). More is not necessarily better: The relationship between the quantity and quality of training efforts, *The International Journal of Human Resources Management*, 13(8), 1279-1298.
- \* \* \*
- Needs at Al- Imam Mohammed bin Saud Islamic University from their Own Point of View) (in Arabic). *Studies, Educational Sciences*, 39 (1), 17-32.
- Al- Hiyaf, H., & Salama, K. (2016). A Proposed Program to Develop the administrative Performance of the Heads of Sections in the Education Management in the North of Saudi Arabia in light of Their Training Needs) (in Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Studies*, 4 (16), 285-322.
- Al Otaibi, Y. (2009). *Knowledge management applicability in the Saudi universities: Applied study*. Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration Planning, Umm Al Qurra University.
- Al-Sudairy, M., Al-Al Sheikh, A., Metwally, A., Ismail, I., & Abu Hashim, M. (2013). Faculty Staff Members' Training Needs at King Saud University) (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 25 (1), 43 - 58.
- Alt wajiri, A. (2017). The Training Needs and their Effect on Marketing Educational Services Quality under Knowledge Management (by its Application at Al Majmaa University) (in Arabic). *International Specialized Educational Journal*, 6 (1), 1-16.
- Awn, W., Al-Shamrani, N., Al- Khudair, R., & Aniq, A. (2017). Developing the Performance of Saudi Universities in the International Classifications to Achieve the Vision of the Kingdom 2030 (The Canadian Experience Model)) (in Arabic). *International Specialized Educational Journal*, 6 (5), 254-268.
- Barhoum, A. (2017). Faculty Staff Members' Training Needs in Palestinian Universities, Islamic University: A Case Study. (in Arabic) *Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 25 (4), 347-369
- Brian, M., Akiko, U., Zulema, P., Graca, S., Tauno, K., & Mikko, R. (2001). Quality training: findings from a European survey, *The TQM Magazine*, 13 (1), 61 – 71.
- Haj Ali, A. (2015). The Application of the Principles of Total Quality Management and its Effect on the Efficiency of Academic Performance in Saudi Universities (An Applied Study at Al- Jouf University) (in Arabic). *Journal of Studies and Social Research – The University of Al-Shaheed Hama Lakhdar Wadi*, (11), 7-16.
- Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Executive summary*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.