



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

## الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز

بحث تكميلي لنيل متطلبات درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي مقدم لقسم الإدارة  
والتخطيط التربوي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إعداد

عبدالله بن عبدالرحمن بن خنين

المشرف العلمي:

د. علي بن محمد السناني

الأستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

الفصل الدراسي الثاني

للعام الجامعي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أتشرف بإهداء هذه الدراسة  
إلى والدي ووالدتي الكريمين وأسأل الله أن يديم عليهما الصحة والعافية.  
وإلى إخواني وأخواتي رعاهم الله.  
كما أهدي هذا الجهد لمن وقف بجانبني وساندني ومد يد العون في رأي أو  
مشورة أو دعم، وفق الله الجميع لما فيه الخير والرشاد.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

فإني أحمد الله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة وخرجت إلى حيز الوجود فله الشكر والحمد، كما يليق بجلاله وعظمته.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (من صنع إليكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه). أخرجه أبو داود (١٦٧٢) والنسائي ٥ / ٨٢ وصححه النووي في «رياض الصالحين» (٦٥٣).

وأقدم بالشكر والتقدير لكل من كان معي خلال فترة الإعداد والتحضير وأخص بالشكر والعرفان لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور/ علي بن محمد السناني، المشرف على هذه الدراسة والذي منحني من وقته وعلمه الشيء الكثير، وكان خير راعي ومتابع منذ البداية وحتى الانتهاء، وكان لتوجيهاته عظيم الأثر والفائدة لتكون الدراسة بهذه الصورة.

كما أقدم بالشكر الجزيل لكل من سعادة الدكتور/ عبدالله بن محمد الوزرة، وسعادة الدكتورة/ فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري، وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة هذا الرسالة.

وأقدم بالشكر الجزيل لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وعلى رأسها معالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور / سليمان بن عبدالله أبالحيل، على منحي الدراسة في هذا الصرح العلمي العريق، وما يتم تقديمه من الرعاية العلمية والاهتمام وتذليل كل الصعوبات التي يواجهها الطلاب .

كما أشكر منسوبي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عميدًا ووكلاء وأساتذة وبالتحديد قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع المشاركين في تحكيم استبانة الدراسة وما قدموه من آراء  
بناءة قيمة في سبيل إعداد أداة هذه الدراسة، والشكر موصول إلى أفراد عينة الدراسة من  
أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج على حسن تعاونهم.  
كما أشكر الأستاذ/ عبدالعزيز بن عبدالله العثمان، من منسوبي جامعة سلمان بن  
عبدالعزيز بالخرج، على تعاونه في تسهيل إجراء توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.  
وأشكر كل من ساهم في هذه الدراسة بأي شكل وفي أي مرحلة من مراحلها المتعددة.  
وفي الختام أسأل الله سبحانه وتعالى أن يتقبل هذا العمل وأن ينفع به، وأن يجزل الأجر  
والثوبة للجميع في الدارين ، إنه سميع مجيب.

الباحث

## مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة : الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز.

اسم الباحث : عبدالله بن عبدالرحمن بن عبدالله بن خنين .

اسم المشرف: الدكتور/ علي بن محمد السناني .

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

كلية العلوم الاجتماعية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة في مضمونها العام إلى التعرف على الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، والتعرف على درجة أهميتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز لهذه الكفايات، والتعرف على الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تعزى باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، الرتبة، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) .

**مجتمع الدراسة ومنهجيتها:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين الذكور في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج والبالغ عددهم (٥٣٧) فرداً، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة وأداتها:** تتألف عينة الدراسة من (١٤١) فرداً، وقد شكلت بذلك ما نسبته (٢٦,٢%) من مجتمع الدراسة، وقد قسمت عينة الدراسة إلى فئتين: الفئة الأولى: جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وعددهم (٥١) رئيساً من مجتمع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكان العائد منها (٤٢) استبانة، أما الفئة الثانية: عينة عشوائية بلغت (٩٠) استبانة وزعت على أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، وحصل الباحث بعد توزيعها ميدانياً على (٨٤) استبانة.

وبذلك يكون أفراد عينة الدراسة (١٢٦) فرداً. كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات ولتحقيق أهداف الدراسة.

### أبرز نتائج الدراسة:

١- أن جميع محاور الكفايات القيادية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس مهمة جداً، وقد تراوح المتوسط الحسابي لمحاور الكفايات ما بين (٤,٥٤) (٤,٣١) درجة من أصل (٥) درجات، وجاء ترتيب محاور الكفايات تنازلياً على النحو التالي: كفايات العلاقات الإنسانية، الكفايات الشخصية، كفايات الاتصال، كفايات صناعة القرار وحل المشكلات، كفايات المعرفية والتخطيط .

٢- أن استجابات أفراد الدراسة حول محور "كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية" كانت (بدرجة عالية جداً) وبمتوسط (٤,٥٤ من ٥)، وكانت أكثر هذه الكفايات في هذا المجال (يتعامل بلطف واحترام مع الزملاء أعضاء هيئة التدريس) وأقل هذه الكفايات (يركز في تعامله على العلاقات الإنسانية لا على شخصية الفرد) .

٣- أن استجابات أفراد الدراسة حول محور " أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز" كانت (بدرجة عالية جداً) وبمتوسط (٤,٤٧ من ٥)، وكانت أكثر الفقرات أهمية في هذا المجال (تؤدي إلى وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز) وأقل هذه الفقرات (تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها).

٤- أن استجابات أفراد الدراسة حول محور "درجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" كانت (بدرجة عالية) وبمتوسط (٤,٠٤ من ٥)، وكانت أكثر الفقرات أهمية في هذا المجال (لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم) وأقل هذه الفقرات (يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره).

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول درجة أهمية وممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز باختلاف متغيرات الدراسة "العمر، الرتبة، مكان الحصول على المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية" .

#### أبرز توصيات ومقترحات الدراسة :

- إعداد برنامج تدريبي مكثف لرؤساء الأقسام الجدد، يتضمن العديد من الدورات التي تهدف إلى تعزيز اكتساب المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم.
- العمل على التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي تتمثل في شتى مجالات الشؤون الأكاديمية، والإدارية، والمادية، والبشرية، وتنمية وتطوير موارد القسم والكلية.
- العمل على تنمية الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال تعرفهم على: أساليب الاتصال الفعال، قيادة فرق العمل، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار.
- تنظيم اجتماعات أو لقاءات بين رؤساء الأقسام على مستوى الكلية والجامعة لتدوير الخبرات والتجارب الإدارية.
- وضع معايير للتمييز، وذلك للأقسام الأكاديمية البارزة وحوافز تشجيعية لها.

## محتويات الدراسة:

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	مستخلص الدراسة
ط	محتويات الدراسة
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول : التعريف بماهية المشكلة
٢	١/١ - المقدمة
٣	٢/١ - مشكلة الدراسة
٥	٣/١ - أسئلة الدراسة
٥	٤/١ - أهداف الدراسة
٦	٥/١ - أهمية الدراسة
٧	٦/١ - حدود الدراسة
٧	٧/١ مصطلحات الدراسة
٩	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
١٠	١/٢ - الإطار النظري
١٢	١/١/٢ - الكفايات
١٢	أ- مفهوم الكفايات .
١٨	ب- بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم الكفاية .
٢٠	ج- تاريخ ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات .
٢٢	د- العوامل التي ساعدت على ظهور حركة التربية على الكفايات .

٢٣	هـ - أساليب تنمية الكفايات .
٢٦	و- مصادر اشتقاق الكفايات .
٢٩	٢/١/٢ - القيادة .
٢٩	أ- مفهوم القيادة التربوية .
٣٣	ب- أهمية القيادة التربوية .
٣٤	ج- أنماط القيادة.
٣٩	د- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية .
٤٢	هـ- صفات وسمات القائد التربوي .
٤٤	٢/١/٣ - الأقسام الأكاديمية .
٤٤	أ- مفهوم القسم الأكاديمي ونشأته .
٤٥	ب- المعايير التي في ضوءها يتم اختيار رئيس القسم الأكاديمي .
٤٦	ج- أهمية منصب رئيس القسم الأكاديمي.
٤٨	د- مهام ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي.
٥١	٢/١/٤ - جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.
٥١	أ- نشأة الجامعة .
٥١	ب- أهداف الجامعة .
٥٢	ج- رؤية ورسالة الجامعة .
٥٢	د- الكليات التابعة للجامعة .
٥٣	هـ- وكالات الجامعة والعمادات المساندة .
٥٥	٢/٢ - الدراسات السابقة .
٥٦	٢/٢/١ - دراسات تتعلق بالكفايات القيادية والتربوية .
٦٦	٢/٢/٢ - دراسات تتعلق برؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي.
٧٤	٢/٢/٣ - التعليق على الدراسات السابقة .
٧٧	٢/٢/٤ - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة .

٧٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
٨٠	١/٣ - منهج الدراسة .
٨٠	٢/٣ - مجتمع الدراسة.
٨٣	٣/٣ - أداة الدراسة .
٩٢	٤/٣ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
٩٣	٥/٣ - أساليب المعالجات الإحصائية .
٩٥	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.
٩٦	١/٤ - الإجابة على السؤال الأول.
٩٩	٢/٤ - الإجابة على السؤال الثاني.
١٠٥	٣/٤ - الإجابة على السؤال الثالث.
١١٠	٤/٤ - الإجابة على السؤال الرابع.
١٢٢	الفصل الخامس: ملخص الدراسة والنتائج والتوصيات.
١٢٣	١/٥ - خلاصة الدراسة.
١٢٥	٢/٥ - أهم نتائج الدراسة.
١٣١	٣/٥ - توصيات الدراسة.
١٣٢	٤/٥ - مقترحات الدراسة.
١٣٣	قائمة المراجع.
١٤٢	الملاحق.
١٥٢	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية.

## قائمة الجداول :

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١-٣)	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	٨١
(٢-٣)	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة	٨٢
(٣-٣)	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي	٨٢
(٤-٣)	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات العمل كرئيس قسم	٨٣
(٥-٣)	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	٨٥
(٦-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من الكفايات الشخصية والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٨٦
(٧-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من كفايات العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٨٦
(٨-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من كفايات الاتصال والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٨٧
(٩-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من كفايات المعرفية والتخطيط والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٨٨
(١٠-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من كفايات صناعة القرار وحل المشكلات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٨٩
(١١-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من أهمية الكفايات القيادية والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٩٠
(١٢-٣)	معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من ممارسة الكفايات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه	٩١
(١٣-٣)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	٩٢
(١-٤)	استجابات أفراد الدراسة حول أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز حسب متوسطات الموافقة	١٠٠
(٢-٤)	استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب متوسطات الموافقة	١٠٥

١١١	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير العمر	(٣-٤)
١١٣	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الرتبة	(٤-٤)
١١٦	نتائج اختبار "LSD" للفروق بين الرتبة العلمية	(٥-٤)
١١٧	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي	(٦-٤)
١١٩	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم	(٧-٤)

### قائمة الملاحق :

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	أسماء المحكمين.	١٤٣
٢	الاستبانة بصورتها النهائية.	١٤٤
٣	الخطابات	١٤٩

# الفصل الأول :

## التعريف بماهية مشكلة الدراسة

- ١/١- التمهيد للدراسة.
- ٢/١- مشكلة الدراسة .
- ٣/١- أسئلة الدراسة .
- ٤/١- أهداف الدراسة.
- ٥/١- أهمية الدراسة.
- ٦/١- حدود الدراسة.
- ٧/١- مصطلحات الدراسة.

## ١/١ - التمهيد للدراسة :

تمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح المؤسسات بشكل عام والتعليمية منها بشكل خاص، وقد ذكر المغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٠) "أن الحكومات والشعوب تهتم بالقيادة الإدارية لرسم وتنفيذ استراتيجياتها وخططها، وتحقيق تنميتها وازدهارها، والمحافظة على عقائدها وتراثها وأمنها، وتركز على القيادة التربوية والتعليمية، باعتبارها محور عناصر العملية التربوية والتعليمية، وأساس بناء الفرد الصالح في دينه ونفسه ومجتمعه ووطنه وأمتة، وتنبثق أهمية القيادات التربوية في مؤسساتنا التربوية في المملكة العربية السعودية من رسالة ومسؤولية التربية والتعليم في ديننا الإسلامي، ومكانة ومنزلة بلادنا الرفيعة".

وانطلاقاً من الاتجاه الجديد لدور القيادة وأهميتها كوحدة أساسية في بناء المجتمع وتطوره، فقد اهتمت وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالقيادة الإدارية التربوية في الجامعات والكليات حيث تعد من الكفاءات التي يعول عليها تحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم العالي.

ويرى البطي (١٤٢٧هـ، ص٢) أن "القيادة التعليمية الجيدة ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات، بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم وعميد الكلية فمدير الجامعة، ومثل هذه القيادات يمكن أن تفعل الشيء الكثير في تهيئة أفضل الشروط والتعليم، وهم قادرون على تنمية مناخ أكاديمي إيجابي للتحصيل والنمو".

وتعد الأقسام الأكاديمية هي الوحدات الأساسية والتنظيمية في المؤسسات التعليمية، ومتى ما ضعفت هذه الوحدات فبطبيعة الحال يؤدي ذلك إلى ضعف المؤسسة ذاتها .

وقد ذكر الغامدي (١٤٢٥هـ، ص٤١) حول أهمية الأقسام الأكاديمية أنها "تعد من الوحدات الإدارية والعلمية الأساسية في مؤسسات التعليم الجامعي، والقسم يعد الوحدة التربوية التعليمية الأولى، ويشرف عليه رئيس القسم، ولا تستطيع مؤسسات التعليم الجامعي أن تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية التي تمثل وحدات تنظيمية أساسية في الجامعة".

ولهذا يجب أن تحرص الجامعات على أن يتولى رئاسة القسم أشخاص يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة لتحقيق أهدافها المرسومة. ومن أجل ذلك يعتبر رؤساء الأقسام الأكاديمية من القيادات المهمة والفعالة للمؤسسة التعليمية وذلك لما يقومون به من أدوار إدارية وأكاديمية داخل أقسامهم وخارجها.

وقد أكدت نسرین السيارى(١٤٣١هـ، ص٥١) على أهمية دور رئيس القسم "أنه يعتبر قائدا لأعضاء هيئة التدريس بالقسم ولجميع مرؤسيه من العاملين، ولذلك يجب أن تكون مؤهلاته ومهاراته الإدارية، والتربوية، والأكاديمية، مقنعة وواضحة لمن يقودهم حتى يستطيع قيادتهم، والتأثير فيهم وتوجيههم".

واهتمت العديد من الدراسات العلمية سواء المحلية أو العربية في معرفة الكفايات والمهارات اللازمة للقادة التربويين في المؤسسات التربوية، وذلك للتعرف على مدى توافرها لديهم، والوقوف على الواقع الحقيقي لأداء هؤلاء القادة التربويين لكفاياتهم القيادية. ومن هذه الدراسات دراسة الحضيبي(١٤٢٨هـ، ص٢٧) حيث ذكر أن من أهم فوائد تحديد الكفايات اللازمة أنها "تساعد في تقييم الأداء، وتساهم في تحديد مستوى الإنتاج في العمل، وتساعد في تصميم برامج القادة التربويين وإعدادهم".

## ٢/١ - مشكلة الدراسة :

يعد رئيس القسم قائداً لأعضاء هيئة التدريس في قسمه ولجميع من يتبعه من إداريين وطلاب، وهذا يعني أنه يجب أن يمتلك العديد من الكفايات والمهارات من أجل القيام بعمله على أكمل وجه وأعلى مستوى . وقد أشارت دراسة القاضي (١٤٣١هـ، ص٣) إلى أن "كفاءة رؤساء الأقسام العلمية الركيزة الأساسية لنمو وتقدم مؤسسات التعليم العالي، وذلك باعتبارهم المحرك الأول للتطوير، فرييس القسم قائد إداري تولى زمام المسؤولية للسير بالقسم نحو التميز وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية مهارات وقدرات قيادية متطورة ومتجددة تتناسب مع المتغيرات والمستجدات بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أعلى مستوى في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات".

وقد أشار نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية والذي يستند إلى المرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ٤/٦/١٤١٤ هـ ، على كيفية اختيار رئيس القسم وذلك في المادة الرابعة والأربعون، والتي تشير على أنه يتم اختيار القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والإدارية، وقد جاء نص المادة كالتالي: "يُعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية". (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨هـ، ص ٤٧) .

ولأهمية دور رئيس القسم ، فإنه يجب أن يتحلى بالكثير من الكفايات ليكون على استعداد لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجهه ويعمل على حلها حتى يمضي في تحقيق أهداف القسم والجامعة. ولقد أشارت نتائج دراسة سليمان (١٩٩٠م) إلى ضرورة اختيار من يرشحون لشغل الوظائف الإدارية في مجال الإدارة ممن تتوفر لديهم الكفايات القيادية اللازمة لمدير وقائد فعال. كما أكدت دراسة البطي (١٤٢٧هـ) أن رؤساء الأقسام لا يستطيعون قيادة أقسامهم بفعالية إلا إذا كانوا يمتلكون كفايات عالية تمكنهم من القيام بواجباتهم المناطة بهم، وقيادة أقسامهم نحو تحقيق الأهداف.

ونظراً لانتشار الجامعات السعودية وتزايد أقسامها وأعداد طلبتها فهي بحاجة إلى رؤساء أقسام معدين إعداداً كافياً لتولي تسيير العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات بشكل عام والناشئة منها بشكل خاص، لأن وصول عضو هيئة التدريس إلى رئاسة القسم وهو دون المستوى القيادي والإداري المطلوب يؤدي إلى عرقلة وتأخر المسيرة التربوية، بالإضافة إلى عدم تطورها بشكل عام.

ونظراً لأهمية موقع رئيس القسم في المؤسسة التعليمية تحاول هذه الدراسة معرفة هذه الكفايات القيادية وأهميتها ودرجة ممارستها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال وجهات النظر المختلفة .

### ٣/١ - أسئلة الدراسة :

- ١- ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز؟
- ٢- ما أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟
- ٣- ما درجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٥) بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة ترجع إلى اختلاف متغيرات الدراسة (العمر ، الرتبة العلمية ، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) ؟

### ٤/١ - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- ١- الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز.
- ٢- أهمية هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من خلال وجهات نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة .
- ٣- درجة ممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .
- ٤- الفروق الفردية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تعزى باختلاف متغيرات الدراسة.

## ٥/١ - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا الدراسة من كونها تتناول جانبًا هامًا من جوانب العملية التعليمية وهو الدور القيادي لرئيس القسم، والذي ينبغي أن يتحلى ببعض الكفايات القيادية والصفات التي تساعد على الدور القيادي والإداري في القسم.

وتتضح الأهمية من خلال الجانب النظري والتطبيقي :

## ١/٥/١ - الأهمية النظرية :

تسلط الدراسة الضوء على أهمية الكفايات القيادية، ودورها في تحقيق أهداف التعليم العالي، وتؤكد العديد من الدراسات مثل دراسة قناديلي (١٤١٥هـ) ودراسة البطي (١٤٢٧هـ) ودراسة القاضي (١٤٣١هـ) على أهمية الكفايات القيادية ودور رئيس القسم في تطوير العمل الإداري والأكاديمي، وكذلك أبرز الكفايات القيادية التي ينبغي أن يمارسها رئيس القسم أثناء الدور الذي يقوم به. وتستمد أيضا هذه الدراسة أهميتها - حسب علم الباحث - من قلة الدراسات العربية بعامة والمحلية بخاصة حول الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تسهم في الخروج برؤية علمية واضحة عن أهم ملامح الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وإثراء المكتبات العربية بمثل هذه الموضوعات الهامة، ولتكون لبنة لدراسات أخرى في هذا المجال الحيوي.

## ٢/٥/١ - الأهمية التطبيقية:

قد تمت هذه الدراسة أصحاب القرار في بناء برامج تدريبية لتأهيل رؤساء الأقسام الأكاديمية والقيام بدورهم الفعال، وكذلك تزويد الجهات ذات العلاقة في الجامعات بنتائج هذه الدراسة للإسهام في تلبية البرامج التدريبية الحالية لاحتياجات رؤساء الأقسام الأكاديمية من الكفايات اللازمة، بالإضافة إلى رسم صورة واضحة عن الواقع الفعلي من خلال جمع البيانات والمعلومات لدور رئيس القسم ودرجة ممارسته للكفايات وتوفيرها، بالإضافة إلى أنها تساعد بإذن الله الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة سلمان بن عبدالعزيز بشكل خاص

باعتبارها من الجامعات الناشئة في تحديد هذه الكفايات لرؤساء الأقسام والمرشحين لرئاسة القسم كأسس ومعايير لإختيارهم .

٦/١ - حدود الدراسة :

١/٦/١ - الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على الكفايات القيادية وأهميتها ودرجة ممارستها لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز وذلك من خلال وجهات نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

٢/٦/١ - الحدود المكانية :

طبقت الدراسة في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.

٣/٦/١ - الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

٧/١ - مصطلحات الدراسة :

**الكفايات:** عرفت سهيلة الفتلاوي (٢٠٠٣م، ص٢٩) الكفاية بأنها "قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، مهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة".

وتعرف الكفايات إجرائيا بأنها: هي مجموعة من السلوك والمهارات والقدرات التي يمتلكها أو يكتسبها رئيس القسم لتوظيفها في عمله من أجل القيام بالمستوى المأمول منه في أسرع وقت وأقل جهد.

**القيادة:** تعددت تعريفات القيادة وتنوعت بين المهتمين بعلم الإدارة تبعًا لنوعية الدراسات وبيئة المؤسسة المدروسة . فقد ذكر العجمي (٢٠٠٨م، ص١٧٢) مفهومًا للقيادة نقلًا عن باس "Bass" بأنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب". كما عرفها بن دهيش وآخرون (١٤٣٠هـ، ص١٠١) نقلًا

عن أور دي تي "Tead" بأنها "النشاط الذي يمارس الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها".

ويقصد بها في هذه الدراسة : مايقوم به رئيس القسم الأكاديمي من جهود وتأثير مع ما يحيط به من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وطلاب لتحفيزهم واطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة في القسم والمؤسسة التعليمية بشكل عام .

**الكفايات القيادية:** يقصد بالكفايات القيادية في هذه الدراسة: هي مجموعة من السمات والقدرات والمهارات التي يجب أن تتوفر في رئيس القسم للقيام بأداء عمله بمستوى عال، بالإضافة إلى قدرته على تأثير من حوله من العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.

**رئيس القسم :** أشار نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية والذي يستند إلى المرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ٤/٦/١٤١٤ هـ ، على كيفية اختيار رئيس القسم وذلك في المادة الرابعة والأربعون، وقد جاء نص المادة كالتالي: "يُعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريرًا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية". (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨ هـ، ص ٤٧). ويتضمن رئيس القسم في هذه الدراسة : جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج والذين هم على رأس العمل .

**الأقسام الأكاديمية:** عرفتها جواهر قناديلي (١٤١٥ هـ، ص ١٠) بأنها "الوحدة الأساسية في الكلية والمتخصصة في مجال معين وتمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية ، ويتم من خلالها تسيير أمور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ويتم فيها تشكيل لجان القبول والمعادلات وتخطيط وتطوير البرامج التعليمية التخصصية على مستوى الدراسات الجامعية والعليا".

والمقصود بالأقسام الأكاديمية في هذه الدراسة هي " الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.

# **الفصل الثاني :**

## **الإطار النظري و الدراسات السابقة**

## ١/٣ - الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري على أربعة مباحث ، وهي كالآتي :

المبحث الأول :

١/١/٢ - الكفايات، ويحتوي على :

- أ- مفهوم الكفايات .
- ب- بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم الكفاية .
- ج- تاريخ ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات .
- د- العوامل التي ساعدت على ظهور حركة التربية على الكفايات .
- هـ- أساليب تنمية الكفايات .
- و- مصادر اشتقاق الكفايات .

المبحث الثاني :

٢/١/٢ - القيادة ، ويحتوي على :

- أ- مفهوم القيادة التربوية .
- ب- أهمية القيادة التربوية .
- ج- أنماط القيادة التربوية .
- د- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية .
- هـ- صفات وسمات القائد التربوي .

### المبحث الثالث :

٣/١/٢ - الأقسام الأكاديمية ، ويحتوي على :

- أ- مفهوم القسم الأكاديمي ونشأته .
- ب- المعايير التي في ضوءها يتم اختيار رئيس القسم الأكاديمي .
- ج- أهمية دور رئيس القسم الأكاديمي .
- د- مهام ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي .

### المبحث الرابع :

٤/١/٢ - جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج ، ويحتوي على :

- أ- نشأة الجامعة .
- ب - أهداف الجامعة .
- ج- رؤية ورسالة الجامعة .
- د- الكليات التابعة للجامعة .
- هـ- وكالات الجامعة والعمادات المساندة .

## المبحث الأول :

### ١/١/٢ - الكفايات :

#### أ- مفهوم الكفايات :

مفردتها كفاية، ولها معنيان لغوي واصطلاحي، أما مايتعلق بالجانب اللغوي، فقد اطلع الباحث على العديد من القواميس و المعاني ، واستخلص منها التالي :

ماورد في لسان العرب لابن منظور، (١٩٧٠م، مادة كفى، ص٢٢٦) "كَفَى يَكْفِي كِفَايَةً إِذَا قَامَ بِالْأَمْرِ. وَيُقَالُ: اسْتَكْفَيْتَهُ أَمْرًا فَكَفَانِيَهُ. وَيُقَالُ: كَفَاكَ هَذَا الْأَمْرُ أَي حَسَبُكَ، وَكَفَاكَ هَذَا الشَّيْءُ، كَفَى الرَّجُلُ كِفَايَةً، كَفَاهُ مَا أَهَمَّهُ كِفَايَةً وَكَفَاهُ مَوْؤَنَتَهُ كِفَايَةً وَكَفَاكَ الشَّيْءُ يَكْفِيكَ وَاسْتَكْفَيْتَ بِهِ."

وما ورد في قاموس المنجد الأبيدي(١٩٦٨م) حيث ورد "كفاية (كفى) الشيء: حصل به الاستغناء عن سواه، قال تعالى: ﴿ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا ﴾ (سورة الفتح، آية ٢٨) أي شهادة الله تغني عن سواهما ."

وفي مجمع اللغة العربية ، أن لفظ كفاه " تعني استغنى به عن غيره ، وكفى فلانا حفظه من كيده. وكفاية من الفعل كفى، بمعنى كفاه مؤونته أي يكفيه وكفاه الشيء أي اكتفى به . ورجل كاف وكفى أي سالم وسليم .

وقد ذكر العريني ( ٢٠٠٣م، ص١٤) أن الكفاية (Competence) في القاموس الدولي التربوي الإنجليزي يقصد بها " القدرة والدافعية " .

وقد أشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٦٥) أن معنى كلمة كفاية (Competence) في قاموس وبترس (websters) على أنها " كل ما يتوفر لدى الفرد من قدرات ومهارات تكفي لأداء عمل ما" .

وخلاصة المعنى اللغوي للكفاية: أن الكفاية مصدر كفى يكفي كفاية أي حصل به الاستغناء عن سواه ، وكذلك في القدر المحتاج إليه ، بمعنى ما يكفي ويغني عن غيره.

أما ما يتعلق في تعريف الكفايات في الاصطلاح التربوي، فقد اختلفت الأبحاث والدراسات في تناولها لتعريف الكفايات، فبعضها تناول تعريفها بشكل عام، في حين أن الأخرى تناولتها من جانب معين ركزت عليه. وهذا ما أكده علقم (١٤١٣هـ، ص ٣٤) " أن عدم تبلور مفهوم محدد وكامل لمعنى الكفاية قد يكون بسبب حداثة هذا المفهوم ، مما جعل الباحثين يختلفون في وضع مفهوم متفق عليه لمفهوم الكفاية".

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات الكفاية من وجهة نظر الباحثين والمهتمين بمفهوم الكفايات:

ذكر الفقي (٢٠٠٤م، ص٣٢) تعريفاً للكفاية عند ماكدونالد (mcdonald, ١٩٧٥) بأنها "الأداء الذي يتضمن مكونين هما المعرفة والسلوك ، وتتكون المعرفة من المدركات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية". وقد عرف مرعي (١٩٨٣م، ص٢٥) الكفاية بأنها "المقدرة على شي بكفاءة وفعالية، ومستوى معين من الأداء " .

ويشير البطي (١٤٢٤هـ، ص٨٨) إلى تعريف زيدان (١٩٨٨م) نحو الكفايات بأنها "مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد والتي تجعله قادرا على أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته بكفاءة بما ينعكس على كفاءة العملية التعليمية ككل".

وعرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٩م) للكفاية بأنها "المقدرة التي يمتلكها فرد ما للقيام بعمل ما" .

وعرف علام (١٩٨٩م، ص١٤٤) الكفايات بأنها "مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات الوظيفية المحددة تحديداً دقيقاً والرتبطة بمجال معين بحيث يمكن تحقيقها وقياسها من خلال برامج أو تصميمات تعليمية أو تدريبية فردية أو جماعية موجهة نحوها " .

وعرفت هالة بخش (١٩٩١م، ص١٨) الكفاية بأنها " القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ، ويعبر عنه بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأقوال أو الأفعال ، وتشمل على مجموعة من من المعارف والمهارات والاتجاهات ، التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال معين، وتؤدي إلى مستوى معين من الاتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال " .

ويعرف علقم (١٩٩٣م، ص١٩) الكفاية بأنها "القدرة على القيام بالمهام والأدوار المطلوبة بمهارة ، بغرض تحقيق الأهداف بثقة وبالمستوى الأقصى من الأداء".  
وقد أورد الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٦٥) تعريف الكفاية لماكشان (Macshan, ١٩٩٨) بأنها "المعارف والقدرات التي يستطيع الفرد اكتسابها لتصبح بالتالي جزءا من سلوكه، ويستطيع أداؤها بنجاح ولاسيما في المجال المعرفي والوجداني والنفسي الحركي".

ويعرف الدريج (٢٠٠٠م، ص٥٩) الكفاية بأنها "نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية العملية والتي تنتظم على شكل مخططات إجرائية تمكن داخل فئة من الوضعيات (المواقف)، والتعرف على مشكلة وحلها بإنجاز أداء ملائم".  
ويعرف مرعي (٢٠٠٣م، ص٢٥) الكفاية بأنها "المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء".

كما يعرفها العريني (١٤٢٤هـ، ص٧) الكفاية بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادرا على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفاعلية".  
وهذا الأداء يمكن ملاحظته وقياسه ، ويؤكد أيضا إن ذلك يشمل على :

- تتكون الكفاية من معارف ومهارات واتجاهات متصلة بتحقيق الهدف المنشود.
- ترتبط الكفاية بالأدوار التي يقوم بها المسئول وقدرته على أداء العمل الموكل إليه.
- تتكون الكفاية من سلوك، وهو النشاط المعرفي والوجداني والمهاري الذي يظهره الفرد حينما يمارس عمله .
- إمكانية ملاحظة الكفاية وقياسها .
- يشتمل التعريف على الكفايات المعرفية والأدائية والنتاجية .

ووصفت فاطمة حسيني (٢٠٠٥م، ص١٥) الكفاية بأنها "مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الناتجة عن تعلمات ومكتسبات متعددة يحصلها ويتمكن منها المتعلم ويوظفها لأداء مهام وإنجازات تسمح بتشغيل مختلف الأنشطة والعمليات بشكل فعال في وضعيات تعليمية جديدة".

وعرف الوزرة (٢٠٠٧م، ص٩) كفايات عمداء الكليات إجرائيا بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والخصائص الشخصية التي يحتاج إليها عميد الكلية في الجامعات السعودية، ليؤدي عمله بمستوى مناسب".

كما عرف البطي (١٤٢٧هـ، ص٢٢) كفايات رئيس القسم التربوي إجرائيا على أنها "مجموعة المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي تساعد رئيس القسم التربوي على أداء عمله بمستوى من التمكن".

وقد عرفت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٦٩) كفايات رؤساء الأقسام العلمية إجرائيا بأنها "مجموعة السمات والخصائص والمهارات والقدرات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها رئيس القسم ويوظفها توظيفاً صحيحاً لتصبح جزءاً من سلوكه يستطيع من خلالها أداء مهامه المهنية بتمكن ونجاح".

وقد أشار الكريدا (٢٠٠٤م، ص٦٧) ماذكره ماكفيرلين ولومس (Macfarlene and Lomes, ١٩٩٩) "أن استخدام مصطلح كفاية يشير إلى صورة بسيطة لقيمة التربية، فهي تقتضي وجود نوعين أساسيين من الأشخاص (كفو وغير كفو) والذي يعتمدان على مفهوم الحقيقة لمعايير الكفاية. وكما أشار أيضا إلى ما ذكره نشوان والشعوان، بأن الكفاية تتطلب وجود عاملين أساسيين هما: المعرفة والسلوك. فالمعرفة هنا أساسية وضرورية للسلوك الذي تظهر فيه درجة الكفاية، والمعرفة تكتسب أهميتها في أنها تحدد وإلى درجة كبيرة أنماط السلوك لدى الفرد".

وقد ذكر مرعي وآخرون (١٩٩٢م، ص١٣٥) "أن التمكن من الكفاية هو استيعابها وفهمها بعد معرفتها واستخدامها وممارستها بسرعة وإتقان. وقد ذكر ادmond شورت (Edmond c.short) أن للكفاية التعليمية أربعة مفاهيم، وهي:

١. الكفاية كسلوك، ويعني هذا المفهوم عمل أشياء محددة وقابلة للقياس، ولذلك يغلب على هذا المفهوم الدقة والتحديد.

٢. الكفاية هي التمكن من المعلومات، ويعني هذا المفهوم استيعاب وفهم المعلومات والمهارات فهماً يتعدى عمل أشياء محددة كما في المفهوم الأول، بل يصل هذا المفهوم إلى اختيار القيام بالعمل ومعرفة سبب الاختيار، ويتضمن كذلك النشاطات المختلفة.

٣. الكفاية درجة المقدرة، ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس متفق عليها .

٤. الكفاية على أساس نوعية الفرد، ويتصل هذا المفهوم بالخصائص الشخصية للفرد التي يمكن قياسها بناء على معايير أو مقاييس شخصية موضوعية ومرغوب فيها باستخدام المقابلات والاستبانات ."

ومما يتضح للباحث أن مصطلح كفاية لم يحظ بتعريف واضح ومحدد، حيث يلاحظ أن هناك ارتباط بين مفهوم الكفاية ومفهوم الأداء، فالأداء جزء مكمل ومتمم لمفهوم الكفاية . وهذا ما أكدته مرعي (١٩٨٣م، ص٢٥) حيث ذكر "أن للكفاية معنيان أساسيان يمكن إطلاقهما عليه، الأول يتعلق بالمنتجات أو نتائج التدريب، وبعبارة أخرى كفاءة الأداء. أما المعنى الآخر فيتعلق بالمدخلات أو الحاجات الأساسية المطلوبة للفرد لتحقيق أدائه بكفاءة". ومن خلال الاطلاع على أدب المجال وتحليل التعاريف السابقة يلخص الباحث عدة نقاط يوجزها بالآتي:

١. أن الكفاية تشتمل على جانب نظري وأدائي، فالنظري يتضمن المعارف والمعلومات التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين، والأدائي يتضمن المهارات والاتجاهات وقيم معينة تشتق منه الأداء.

٢. أن مصطلح الكفاية له عدة مجالات وأوجه ، فقد ذكر العريني(٢٠٠٣م، ص١٧) "أن الكفاية قد يعرفها البعض تعريفاً ضيقاً باستخدام عنصر واحد من عناصر الأداء البشري، بينما آخرون شمل في تعريفهم عدة عناصر متشابكة من الأداء البشري، مما جعل مصطلح الكفاية يفقد الوضوح في بعض جوانبه".

٣. أن الكفاية تشتق من أدوار الفرد المختلفة ، ومن المواقف التعليمية الإدارية التي تواجهه في أداء عمله .

٤. أن الكفاية تبين مستوى الأداء لدى الفرد، سواء من الناحية النوعية أو الكمية، وبذلك يمكن قياسها وتقويمها .

٥. أن الكفاية يمكن تنميتها من خلال التدريب أو التعلم الذاتي أو الممارسة العملية.

٦. يتفق الباحث مع ماذكره الناقة (١٢٧٩٨٧م، ص١٢) في تعليقه على تعريفات أوردها للكفاية "أن البعض قد عرف الكفاية في شكلها الكامن والبعض الآخر عرفها في شكلها الظاهر، فهي في شكلها الكامن تتضمن مجموعة من المهارات والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما بحيث يؤدي أداء مثاليا، وهذه القدرة تصاغ في شكل أهداف تصف السلوك المطلوب، وتحدد مطالب هذا الأداء الذي ينبغي أن يؤديه الفرد، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه، أي إنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله". ولذلك يمكن القول إن :

- الكفاية في شكلها الكامن مفهوم (oncept) وهي إمكانية القيام بالعمل.

- الكفاية في شكلها الظاهر عملية (Process) وهي الأداء الفعلي للعمل.

٧. أن أغلب التعريفات ركزت على جانب معين يتعلق بمجال المعلم ومدير المدرسة والمشرفين التربويين ، وهذا يدل على أن بداية حركة الكفايات كانت قائمة على المعلم، حتى اتسعت دائرة الكفايات لتشمل بقية العاملين في الميدان التربوي، ولم يتم التركيز على الجوانب الأخرى الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية -حسب علم الباحث - سوى القليل من الدراسات، مثل (البطي، ١٤٢٧هـ) و (الوزرة، ٢٠٠٦م) و(القاضي، ١٤٣١هـ).

ومن خلال ما سبق وبالإطلاع على مجمل من التعريفات في هذا المجال يؤكد الباحث ما أشار إليه البطي (١٤٢٤هـ، ص٨٨) من أن هناك منحنيين شائعين في الكفايات أحدهما أمريكي والآخر بريطاني:

• فبوياتزس (Boyatzis) - وهو ممن يمثل المنحنى الأمريكي - يعرف الكفاية بشكل واسع بأنها خاصية جوهرية للشخص، فيمكن أن تكون حافزًا، أو سمة، أو مهارة، أو وجهًا من وجوه الصورة الذاتية أو الدور الاجتماعي للشخص، أو تجسيدًا للمعرفة التي يمتلكها .

• أما إدارة التوظيف الحكومية البريطانية فتحدد الكفاية بالمنتجات المتوقعة من العمل (المهنة) حينما يؤدي بدقة، ويعرف ديز (Day, S) الكفاية بالقدرة على وضع المعرفة موضع التنفيذ، وهو وصف يعبر عن المنحنى البريطاني، علمًا بأن المنحنى البريطاني

لايكتفي بالمعارف والمهارات، ولكنه يؤكد على مدى جودة الفعالية الشخصية المطلوبة للوصول إلى عمل مؤدي فعلاً.

إذن فيمكن ملاحظة معنيين رئيسيين لهذا المصطلح "كفاية"، أحدهما يتجه نحو المخرجات أو نتائج التدريب التي هي أداء الكفاية، والآخر يتجه نحو المدخلات أو الخصائص الجوهرية التي تجعل من الشخص كفؤاً في أدائه.

ومما سبق يمكن للباحث تعريف كفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً: "هي مجموعة من السلوك والمهارات والقدرات التي يمتلكها أو يكتسبها رئيس القسم لتوظيفها في عمله من أجل القيام بالمستوى المأمول منه في أسرع وقت وأقل جهد".

#### ب- بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم الكفاية :

بالنظر إلى التعريفات السابقة يلاحظ الباحث ورود مفاهيم عديدة ذات علاقة بمفهوم الكفاية، حيث هناك بعض المصطلحات قد تقترب من مفهوم الكفاية، مثل : الكفاءة، والأداء، والمهارة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه المصطلحات لضرورة توضيحها وتفسيرها وإزالة اللبس، وكذلك فهم أعمق لمفهوم الكفاية :

#### ● الكفاية والكفاءة :

يفرق بعض الباحثين بين الكفاية والكفاءة من حيث الحد. فقد ذكر أبنامي (١٤١٥هـ، ص٢٠) " أن الكفاية هو الحد الأدنى الذي ينبغي توفيره في شيء كشرط قبوله، وحد الكفاءة هو الحد الأقصى من درجات الأداء في عمل ما " .

وقد أشار الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧٠) إلى رأي (ميدلي Medly) في الكفاءة وهي "تحقيق مستوى الجدارة أو الحد الأقصى وليس الحد الأدنى المقبول كما يحدث في الكفاية " .

في حين أن الكريدا (٢٠٠٤م، ص٧٣) ذكر أن "الكفاءة (efficiency) تعني مقدرة النظام على الموازنة بين المدخلات والمخرجات والحصول على أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف، في حين أن الكفاية (competency) تعني كفاية الشيء كونه قادراً على الوفاء بالالتزامات " .

وقد ذكر العريبي (١٤٢٤هـ، ص١٣) حول ذلك "بأن الكفاية تعني الاستغناء، وهو الحد الأدنى من الأداء أو الحد الذي نريده من الأداء، كقولك يكفي للطالب أن يأتي بالاختبار ٧٠% من الدرجة لتكون كافية للنجاح، أما الكفاءة في التعليم تقتضي الحد الأعلى من الأداء".

#### ● الكفاية والأداء:

يلاحظ الباحث أن هناك ارتباطا بين مفهوم الكفاية والأداء، فالأداء جزء مكمل ومتمم لمفهوم الكفاية. وهناك من الباحثين من ميز الكفاية عن الأداء، فقد أشار الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧٠) ما ورد (هتللمان، Hittlman) بين الكفاية والأداء، حيث ذكر " أن الكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما، في حين أن الأداء هو إظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، فالأداء هو المظهر العملي للكفاية".

وقد أشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٧٢) إلى تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم للأداء بأنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية".

وقد ذكر البطي (١٤٢٤هـ، ص٩١) ما أشار إليه (هوفمان، Hoffmann) أن الأدبيات المتعلقة بالكفايات تتجه ثلاثة اتجاهات في تعريفها : الأداء الممكن ملاحظته، معيار أو جودة الإنتاج لأداء الشخص، خصائص الشخص الأساسية . ويستخلص من ذلك:

- أن الكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما .
  - أن الأداء هو المظهر الفعلي للكفاية .
  - أن المعارف والمهارات والاتجاهات هي مكونات الكفاية.
- لذلك يصوغ بعض الباحثين كفايات عامة ويذكر لكل كفاية ما يسمى بمعايير الأداء أو مؤشرات الأداء.

## • الكفاية والمهارات:

ورد في لسان العرب لابن منظور، (١٩٩٤م، مادة مهر، ص١٨٥) "أن المهارة بمعنى الحذق في الشيء، والماهر الحاذق بكل عمل".

والمهارة تأتي بمعنى الإتقان، وقد عرفت سهيلة الفتلاوي (٢٠٠٣م، ص٢٥) المهارة بأنها "ضرب من الأداء تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقليا أو اجتماعيا أو حركيا".

وقد ذكرت فاطمة حسيني (٢٠٠٥م، ص١٠) "أن الكفاية ترادف المهارة في مستوى الإتقان والإحكام والجودة في الأداء".

وقد عرف الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧٠) المهارة بأنها "القدرة على تطبيق المعرفة في حل مشكلة من المشكلات، والقدرة على عمل شيء ما بصورة قابلة للملاحظة والقياس".

في حين ذكر الفاضل (٢٠١٠م، ص٦٣) "أن المهارة فائقة ومتطورة، والفرق بينها وبين الكفاية في الدرجة لا في النوع، وتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته".

ويتعامل بعض الباحثين مع الكفايات على أنها مهارات، وأن المهارة مرادفة لكلمة كفاية، وأنها ترتبط بالمقدرة، وتتطور من خلال الأداء.

ويتفق الباحث مع وثيقة الكفايات الصادرة من مكتب التربية العربي لدول الخليج عام (٢٠٠٤م) أن هناك فرق دقيق بين المهارة والكفاية، وذلك بأن "المهارة تعني السهولة والدقة والسرعة والإتقان والاقتصاد في الوقت والجهد في أداء عمل معين يؤديه الفرد، أما الكفاية فتستخدم للدلالة على مستوى الإنجاز في العمل".

## ج - تاريخ ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات :

من خلال اطلاع الباحث على آراء التربويين حول تاريخ ظهور حركة التربية على الكفايات يتضح أنهم لم يتفقوا في تحديد تاريخ محدد حول ذلك.

فقد ذكر الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧١) " هناك من أشار في ظهورها في بداية القرن العشرين على يد فرانكلين بوبيت (Franklin Bobbitt) وذلك عام ١٩١٨م عندما أورد في كتابه (المنهج) وكتاب آخر صدر له في الموضوع نفسه عام ١٩٢٤م ، يصف منهجا طبق في مدينة لوس أنجلوس ناقش فيه بوبيت مدخل تحصيل النشاط في بناء البرامج التعليمية".

بينما أشارت الهدهود (١٩٩١م، ص١٤٨) " أن بداية استخدام مصطلح الكفايات يرجع إلى الخمسينات من القرن العشرين، وذلك عندما بدأ علماء التربية في الولايات المتحدة الأمريكية يركزون على ما ينبغي أن يتوافر لدى المدير أو المعلم أو المشرف التربوي من صفات ومعارف ومهارات وقدرات يمكن أن تظهر على سلوكه أثناء أدائه لعمله".

وقد أشارت عدة دراسات مثل دراسة أبو السميد (١٩٨٥م) ودراسة مرعي (٢٠٠٣م) ودراسة جامل (٢٠٠١م) إلى ظهور حركة الكفايات في عام (١٩٦٨م) وذلك تزامناً مع ظهور برنامج خاص لتدريب مدرسي المعلمين، والذي شمل غالبية كليات إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويتفق الباحث مع من أشار إلى أن بداية حركة الكفايات كانت في الستينات من القرن العشرين، وذلك للترامن مع بداية استخدام الأهداف السلوكية في الصف، وبالتحديد مع ظهور كتاب ميجر عام ١٩٦٢م بعنوان "إعداد الأهداف السلوكية"، حسب ما أشار إليه الحضيبي (١٤٢٨هـ).

وبين الناقة (١٩٨٧م، ص٢٧) " أن ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات كان رد فعل لقصور بعض الأساليب التقليدية في إعداد وتدريب الكوادر التربوية، التي كان محور اهتمامها تنمية الجانب المعرفي وإهمال الجانب السلوكي، حيث ركزت على إكساب الفرد المعلومات والمعارف دون إكساب المهارات، لذا فقد كان تأثيرها سطحياً لأنها تهمل الأداء والدوافع مما يؤدي إلى الانفصال بين ما تعلمه والتطبيق في ميدان العمل".

ومن هنا ذكر البطي (١٤٢٤هـ، ص٨٥) "أن الحركة التربوية القائمة على أساس الكفايات جاءت لتركز على مفهوم مؤداه أن نجاح المعلم أو المدير في مهنته يتوقف على قدرته على إتقان الكفايات التعليمية أو المهنية المرتبطة بالدور الذي يقوم به".

ومن خلال اطلاع الباحث على بدايات حركة التربية القائمة على الكفايات يجدها اقتصرت في مراحلها الأولية على تصميم برامج للطالب المعلم، ثم اتسع محيطها وحركتها حتى شملت هذه الحركة جميع من يعمل في المجال التعليمي .

#### د- العوامل التي ساعدت على ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات :

ذكر الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧٤) "أن حركة الكفايات ظهرت كرد فعل لتربية المعلمين التقليدية على أساس المعارف المقدمة لهم ، ولم يكن رد الفعل هذا ناتجا عن فراغ بل كان نتيجة لتطورات وتغيرات هامة في مجالات التربية وعلم النفس والتكنولوجيا والإدارة".

وهناك عدة عوامل ساعدت على ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات ، أشار لها مرعي (١٩٨٣م، ص٢٨) ، والناقفة (١٩٨٧م، ص٢٧) ، والشمري (١٤١٩هـ، ص١٢)، والكريدا (٢٠٠٤م، ص٧١)، ويذكرها الباحث باختصار على النحو الآتي :

١- الأخذ بمبدأ الكفاية بدلاً من المعرفة، كإطار مرجعي للبرامج التدريبية والإعدادية للتربويين، والتي تؤكد على الأداء والتطبيق العملي أكثر من المعرفة.

٢- ظهور مفهوم التعلم الإتقاني: وهو أحد المفاهيم الحديثة التي تؤكد على وجود علاقات منظمة بين الأهداف والمستويات المتوقعة للأداء، ويمكن أن يتحقق عن طريق تفريد التعليم .

٣- انتشار حركة تحديد الأهداف على شكل نواتج تعليمية سلوكية ساعد على صياغة أهداف البرنامج التدريبي القائم على الكفايات .

٤- تطور التكنولوجيا التربوية، وهذا التطور ساعد على ظهور أساليب جديدة للتعلم، مثل التعليم الفردي، والتعليم المبرمج، ومنهج النظم، وتحليل النظم .

- ٥- حركة المسؤولية، وذلك بعد تأصيل مبدأ (المحاسبية) ومدى تحقيق الأهداف وفق اختيار يعتمد على خصائص المسؤول.
- ٦- حركة التجريب، وذلك لارتباطها بالتغير المتسارع للعالم، والتربية المتصلة بعلم النفس، والسلوك النفسي، والاجتماعي، والواقعية.
- ٧- اختلاف مفهوم التعليم، وذلك لأنه لا توجد مبادئ مثلى موحدة في التعليم مما يركز على القياس من خلال الأدوار التي تؤدي.
- ٨- حركة التربية القائمة على العمل الميداني، وذلك لتزويد العاملين بالخبرات ولتكمال وجهات النظر من خلال مشاهدة وملاحظة العمل.
- ٩- ظهور المدرسة السلوكية، والمستمدة من علم النفس السلوكي، والتي تركز على استخدام نماذج من الكفايات المطلوب التدريب عليها، وعلى الاشتراط الإجرائي.
- ١٠- تعدد وسائل التدريب وأساليبه، وهذا يتطلب من البرامج التعليمية خليطاً من الطرق النظرية والتطبيقية والميدانية.
- ١١- ظهور الاتجاه نحو تحويل النظريات، والأسس العلمية إلى كفايات تعليمية، أي ترجمة النظريات، والمعلومات إلى قدرات، ومهارات يظهر أثرها في أداء المتدرب.
- ١٢- تطور أساليب التقويم نحو العمل لأن لهما نفس السمات، حيث أن الاتجاه نحو التحسين نتيجة العمل لدى العامل، فقد تحسنت أساليب التقويم وارتبطت بحركة الكفايات.

#### هـ- أساليب تنمية الكفايات :

تعددت أساليب تنمية الكفايات للمديرين والقيادات الجامعية وتباينت وذلك تبعاً لاختلاف المجالات والبرامج والأهداف، وتتنوع حسب الحاجة لها، وقد ذكر البطني (١٤٢٤هـ، ص ١١٠) "أن اختلاف أساليب تنمية الكفايات تكون بطبيعة القائمين عليه، والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، وإعدادهم ومستوياتهم، ونوعياتهم وأماكن تواجدهم، مما يترتب عليه وجود عدة تصنيفات لهذه الأساليب".

ويمكن تصنيف أساليب تنمية الكفايات حسب ما أشار إليه الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص ٨٠) إلى نوعين رئيسيين هما :

١- أساليب جماعية : يتم تنفيذ هذا الأسلوب على جماعة من القادة تختلف أعدادهم بحيث تستثمر ديناميكية الجماعة وعلاقات التعاون بينهم، وتعزز مهارات العمل وروح الفريق، ومثل هذه الأساليب هي الغالبة في عمليات التدريب.

٢- أساليب فردية : وتهدف إلى تنمية كفايات الفرد ، وتدريبه على مهارات خاصة أو تدريب معين على عمل جديد أو طبيعة خاصة، وقد أشار البطي (١٤٢٤هـ، ص ١١١) إلى الأساليب الفردية بما يسمى " تطبيق نموذج التنمية الموجه فرديًا، والنموذج الشخصي للتدريب " .

ومن خلال الاطلاع على أدب المجال، يوجز الباحث أهم الأساليب التي تساهم في تنمية الكفايات للقيادة الجامعية، وهي النحو التالي:

#### ● اللقاءات والندوات:

وهي من الأساليب التدريبية الفعالية في تنمية كفايات القيادة والإدارة التربوية؛ حيث تعرض فيها الموضوعات التي تقدم معارف ومعلومات نظرية للقادة عن طريق اجتماعات منظمة يشترك فيها العديد من الأشخاص ذوي التخصص والخبرة في مناقشة موضوع معين من خلال توجيه المسؤولين عن الندوة أو اللقاء، بالإضافة إلى اختبار آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم من خلال مقارنتها بآراء الآخرين وأفكارهم ، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات وتنمو المعرفة العلمية للمشاركين بالتعلم من خلال تجارب الآخرين.

#### ● الزيارات وتبادل الخبرات:

وهي من الأساليب الفعالة في نقل الخبرات الناجحة لدى زملاء المهنة، فيرى القائد ما لدى الأقسام والإدارات الأخرى من تطبيقات ميدانية وممارسات فاعلة، يقف عليها بنفسه، وليس مجرد أفكار تطرح أو كلمات تقال، وقد تمتد الزيارات لتشمل مواقع خارج المملكة، فيستفيد القادة من نظرائهم في الخارج ويكتسبون خبرة عالمية.

#### ● الأساليب الإجرائية :

وهي أساليب تقوم بإجرائها وزارة التعليم العالي أو الجامعة بمنح القيادات الجامعية مزيداً من الصلاحيات تتجه بالعمل من المركزية إلى اللامركزية لصالح تسهيل الأعمال وتسريعها، وتطوير أساليب الإشراف على القيادات وتقويم أدائهم من خلال بطاقات تقويم وآليات إشراف متطورة من أجل تطوير أدائهم، وكذلك إقامة مسابقات علمية بين الأقسام والإدارات العلمية تدفع إلى التميز والإتقان.

● أسلوب دراسة الحالة:

وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة غالباً ما تكون تجارب حقيقية في الحياة العملية، وتوضع للأفراد والمتدربين والقياديين لمعرفة التفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها .

● النماذج الجاهزة للكفايات :

وهي المعدة من قبل المسؤولين عن برامج إعداد الأفراد في المجال التربوي، ومن مميزات: تراعي الفروق الفردية بين الأفراد والقادة بحيث يكون معيار الوصول إلى الكفاية متدرجاً وعلى مراحل فلا يطالب القائد الجديد بدرجة كفاية القائد الذي قضى عدة سنوات في المجال .

● أسلوب البرامج التدريبية :

حيث تعتبر البرامج التدريبية من أهم أساليب تنمية كفايات القيادات الجامعية، خاصة إذا كانت هذه البرامج مبنية على الاحتياجات الفعلية للقادة .

● المجالات المهنية المتخصصة في القيادة والإدارة التربوية :

تعمل المجالات العلمية المتخصصة على تثقيف القيادات الجامعية وتزودهم بما يستجد في الساحة التربوية والإدارية ، وإطلاعهم على أحدث البحوث والدراسات واللقاءات والندوات المرتبطة بالمجال والتي تنمي خبراتهم ومهاراتهم القيادية والإدارية .

● التطوير الذاتي :

وينبع هذا النوع من الحاجة الداخلية للقائد الجامعي ورغبته بتطوير معارفه وخبراته، مما يدفع البعض للإلتحاق ببرامج تنمية ودورات تدريبية، أو يتواصل عبر شبكة المعلومات التقنية بمراكز متخصصة بتدريب القيادات الجامعية .

## ● التدريب المصغر :

وهو أسلوب للتدريب على الكفايات المراد اكتسابها، ويهدف إلى تجزئ المادة التدريبية إلى عناصر متعددة يمكن تحديدها ثم محاولة إتقان المهارات اللازمة لأدائها على نحو فعال. ويتفق الباحث مع الحضيبي (١٤٢٨هـ) على أهمية التدريب في البرامج القائمة على الكفايات المحددة سلفاً، وفق منهج علمي يقوم على أساس التطبيق العلمي للكفاية، مع تلقي التغذية الراجعة المناسبة، باستخدام الأجهزة والوسائل المختلفة ، وهذا الأسلوب في التدريب يمكن القيام به عن طريق استخدام استراتيجيات التدريب أو التدريس المصغر.

## و- مصادر اشتقاق الكفايات وتصنيفها :

تعددت مصادر اشتقاق الكفايات بتعدد الدراسات والأبحاث التي أجريت لتحديد كفايات التربويين ، فقد ذكر العتيبي (١٤٢٧هـ، ص٤٣) "أن البعض الباحثين لجأ إلى تخمين الكفايات اللازم توفرها لدى التربويين، في حين استخدم بعض الباحثين منحنى آخر وهو تحليل المهام والأدوار التي يقوم بها القائد لممارسته هذه المهام، بينما ذهب آخرون إلى التربويين أنفسهم حسب تخصصاتهم لتحديد كفاياتهم ، واستخدم آخرون منحنى آخر متعدد الوسائل والمصادر لاشتقاق كفايات التربويين".

وقد أشار العتيبي(١٤٢٨هـ، ص٤٤) إلى أهم الأسس التي اتفق عليها الباحثون لاشتقاق الكفايات التربوية ما يلي:

١. الأساس العقدي الفلسفي للبلد ، ويمثل ذلك وثيقة سياسة التعليم .
  ٢. الأساس الواقعي ، ويمثل البرامج الموجودة وآراء العاملين في قطاع التعليم .
  ٣. الأساس الأدائي، حيث يستند في تحديد الأدوار والمهام والواجبات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد .
  ٤. الأساس التطبيقي، وهو ما أثبتت فعاليته التجربة والبحوث التربوية .
- وقد تناول البطي (١٤٢٤هـ، ص٩٢) نقلاً عن مرعي (١٩٨٣م) جوانب أخرى من مصادر وأساليب اشتقاق الكفايات ، منها :

- ١- الاستفادة من البحوث وما توفره من معارف ومعلومات .
- ٢- أسلوب تخمين الكفايات المعتمد على تصورات الخبراء التربويين وخبراتهم في مجال الكفايات .
- ٣- أسلوب تحليل المهام والأدوار التي ينبغي على الفرد والقائد القيام بها وترجمتها إلى كفايات، ووضع معايير مرغوبة لأداء كل مهمة والتي تتحدد في ضوءها الأهداف السلوكية .
- ٤- أسلوب الاعتماد على نظرية تربوية مشتقة أساسا من فلسفة تربوية معينة، مثل الفلسفة المثالية .

أما ما يتعلق بتصنيف الكفايات فمن خلال اطلاع الباحث على أدبيات المجال يلحظ تعدد تصنيفات الباحثين للكفايات، ولا يمكن القول بأن هناك نوع محدد يجب الإلمام به دون غيره، وفيما يلي نذكر بإيجاز تصنيف الكفايات حسب ما أشار إليه جامل (١٩٩٨م، ص١٤)، والبطي (١٤٢٤هـ، ص٩٣)، والعتيبي (١٤٢٧هـ، ص٤٥)، والحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٧٩)، والقاضي (١٤٣١هـ، ص٧٥) على النحو التالي:

- هناك من يصنفها إلى ثلاث أنواع من الكفايات : الكفايات التصورية، والكفايات الإنسانية ، والكفايات الفنية ، ومنهم من يضيف نوعا رابعا وهو الكفايات الإدارية.
- وهناك من يصنفها إلى نوعين : كفايات عامة ، وكفايات خاصة .
- ومنهم من يصنفها إلى أربع أنواع رئيسية، وهي : كفايات معرفية، وتتمثل في أنواع المعارف والعمليات المعرفية والقدرات والمهارات الفكرية . وكفايات وجدانية، وتتمثل في الاتجاهات التي يجب أن يتبناها الفرد أو القائد . وكفايات أدائية، وهي تلك الكفايات التي تلزم الفرد أو القائد بالمشاركة في مختلف أوجه النشاط التربوي. وكفايات إنتاجية، وهي تلك الكفايات التي تحقق نتائج معينة في إدارة الفرد أو القائد .
- ومنهم من صنفها إلى : كفايات فنية، تجمع بين المعرفة والمهارة، وكفايات الأعمال ذات القاعدة الاقتصادية والإدارية، وكفايات شخصية، وكفايات فكرية .
- ومنهم من يصنفها إلى كفايات معرفة وتذكر، وكفايات فهم، وكفايات أداء، وكفايات نتائج ، كما فعل جوردن لورنس.

• ومنهم من ينتقي من كل هذه التصنيفات فيضع لنفسه تصنيفا يخصه .  
ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه البطي (١٤٢٤هـ، ص٩٤) من أن اختلاف هذه التصنيفات وتعدد هذه الأنواع ربما كان مرده إلى طبيعة اختلاف الوظائف والأعمال ومتطلباتها، إضافة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واجتهادهم، بالإضافة أنه مهما تعددت تصنيفات الباحثين لكفايات الإداريين التربويين ، إلا أنها تكاد تتفق على ضرورة توافر مجموعة من الكفايات التي تتطلبها وظيفة الإداري التربوي، مما تمنحه الثقة في نفسه أولاً، وتساعد على النجاح في أداء مهامه ومسؤولياته المكلف بها ثانيًا .  
وتجدر الإشارة في ختام هذه الفقرة إلى أن الباحث اعتمد في اشتقاقه لكفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الدراسة على الاستفادة من البحوث والدراسات التي تناولت هذا المجال، بالإضافة على الأساس الفلسفي لنظام التعليم العالي، والأساس الأدائي المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، واستند على أداة الدراسة في الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، بالإضافة إلى أهميتها ودرجة ممارستها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة. وسيرد تفصيل لتلك الكفايات في الفصل الرابع .

## المبحث الثاني :

### ٢/١/٢ - القيادة:

#### أ- مفهوم القيادة التربوية :

إن للقيادة دورًا مهمًا في المنظمة التعليمية وسيرها إلى تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بالشكل المطلوب منها، وحيث تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، فقد حظي مفهوم القيادة بدراسة وافية من قبل الباحثين في كافة التخصصات النظرية والعلمية، وقد تناول الباحثون موضوع القيادة قديمًا وحديثًا، وقد تعددت تعريفات القيادة بسبب تركيز كل تعريف على جانب من جوانب القيادة، فبعضها يركز على القائد وصفاته ، وبعضها على مايمارسه القائد في نشاطه، وبعضها ، وبعضها يركز على عناصر أخرى .

وتُعرّف القيادة في اللغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور (١٩٧٠م، مادة القود، ص١٨٤) في مادة القود أنها "نقيض السّوق، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها" .

وقد أشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٤٠) إلى معجم الرائد في مادة قاد " قاد: يقود، قيادة الجيش، أي كان رئيسا عليه يدبر خططه وشؤونه" .

وقد ذكر المخلافي (٢٠١٢م، ص١١٠) "أن كلمة قيادة يونانية المصدر مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما " .

ومن خلال اطلاع الباحث لعدد من التعاريف الواردة في الكتب والبحوث التربوية حول مفهوم القيادة يلحظ وجود عدد من التعريفات المتباينة حول مفهوم القيادة، وذلك بسبب تركيز كل تعريف على جانب من جوانب القيادة ، وكذلك اختلاف الفلسفة ومجريات الدراسة، بالإضافة إلى البيئة المدروسة وما يحيط بها من عوامل مؤثرة.

وقد ذكر عبوي (٢٠١٠م، ص١٩) "أن مفاهيم القيادة تعددت بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكننا النظر إليها كدور اجتماعي تربوي، أو كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكننا النظر إليها كعملية سلوكية" .

وقد أكد ذلك العجمي (٢٠٠٨م، ص١٧٢) " بأن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها " .

وقبل الحديث عن مفهوم القيادة لابد من الإشارة إلى المصطلحات المرتبطة بالقيادة وهي القوة والتأثير والسلطة ، وقد أشار إليها الكريدا (٢٠٠٤م، ص٢٣) " بأن القيادة مشتقة من القوة: وهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، أما التأثير: فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي على سلوك واتجاه شخص آخر، والسلطة: هي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة" .

وفيما يلي يعرض الباحث عددًا من التعريفات المتعلقة بمفهوم القيادة تمهيدًا للتوصل إلى مفهوم القيادة التربوية ينسجم مع متطلبات هذه الدراسة :

ذكر العجمي (٢٠٠٨م، ص١٧٢) تعريفًا عند باس (Bass, ١٩٦٠) بأنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" .

وأشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٤١) تعريفًا عند ستوجل (Stogdil, ١٩٨٠) للقيادة بأنها "تتكون من تأثير شخصي متبادل بين أفراد مجموعة معينة ويمارس هذا التأثير في موقف معين ويوجه بواسطة عملية اتصال نحو تحقيق أهداف محددة" .

وعرف مرسي (١٩٨٩م، ص٣٧) القيادة بأنها "هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" .

وذكر الغامدي (١٤٢٠هـ، ص٨) تعريفًا للقيادة عند كاللدة (١٩٩٧م) بأنها "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، وهذه العملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والذي يشمل المعتقدات والقيم والأخلاق والسلوك والمعرفة المهارات" .

ويعرف مرسي (١٩٩٨م، ص١٤١) القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" .

ويعرف الكريدا (٢٠٠٤م، ص٢٣) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" .

وعرف المغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٤) القيادة بأنها "مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة".

ويتفق الباحث مع تعريف بن دهبش وآخرون (١٤٣٠هـ، ص١٠١) للقيادة لشمولها على مكونات عناصر القيادة (القائد، الجماعة، الأهداف المنشودة، والتأثير والتفاعل بين هذه العناصر) فقد عرف القيادة بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة".

ويلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة للقيادة أنها تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز دوره في القيادة، وتظهر ذلك بتأثيره على الجماعة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف.

ومن ذلك يمكن القول أن هناك عناصر جوهرية لا بد من توافرها في عملية القيادة، وهي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في منظومة.

- وجود قائد يؤثر في المجموعة ويوجههم.

- السعي بين القائد والأفراد لتحقيق الهدف المنشود.

أما ما يتعلق بمفهوم القيادة التربوية فيرى الباحث أن مفهوم القيادة بشكل عام يمكن أن يطلق على مجالات القيادة التربوية وذلك بإضافة صبغة المجال عليه. وقد ذكر المغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٤) "أن القيادة التربوية لا تختلف عن القيادات الإدارية إلا في طبيعة ومجالات وأهداف عملها، حيث أن القيادة التربوية تعمل في مجال التربية والتعليم". وهذا يؤكد أن مفهوم القيادة قد يشمل على جوانب عديدة من القيادة التربوية أو بعضها.

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات القيادة التربوية لمختصين وباحثين تربويين في أدب

المجال:

أشار العجمي (٢٠٠٨م، ص١٧٢) مفهوما للقيادة التربوية نقلا عن باس (Bass, ١٩٦٠) بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

وقد ذكر الغامدي (١٤٢٠هـ، ص٣٦) تعريفا للقيادة التربوية ورد في ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة في عام (١٩٨٤م) على أنها "نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرمى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة".

ويعرف المغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٥) القيادة التربوية بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء".

بينما عرف الكريدا (٢٠٠٤م، ص٢٥) القيادة التربوية بأنها "وظيفة تتطلب سلوكيات إنسانية تساعد المؤسسة على تحقيق أغراضها المتغيرة وتوجيه بعضها نحو الإنتاجية أو إجراء الأعمال المكلفة بها، وبعضها الآخر نحو العلاقات الشخصية المتداخلة ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي".

وعرف العياصرة (٢٠٠٨م، ص٥٦) القيادة التربوية بأنها "العملية التي يقوم بها فرد من أفراد العملية التعليمية بتوجيه سلوك المتعلمين أو الأعضاء المنظمين لعملية التعليم من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينهم والمراد الوصول إليها وتحقيقها".

وعرفت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٤٣) القيادة التربوية إجرائيًا بأنها "القدرة على تنظيم وتنسيق وتوجيه جهود العاملين في المجال التربوي والتأثير عليهم وإثارة اهتمامهم وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

وعرفت مها الدوسري (١٤٣٢هـ، ص١٥) تعريفا للقيادة التربوية بأنها "ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد والجماعات الذي يدعو إلى تحريك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها".

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن القيادة التربوية هي "مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد في المنظمة وذلك بالتأثير مع ما يحيط به من أفراد لتحفيزهم وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة التعليمية.

## ب- أهمية القيادة التربوية :

تبرز أهمية القيادة التربوية كونها المرتكز الأساسي للمؤسسات التربوية لقيام جميع العاملين فيها بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، كما تتجلى أهمية القيادة التربوية في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص ، وتساهم القيادة التربوية بشكل مباشر وفعال في نجاح المنظمة التربوية وتقدمها في جميع المجالات العلمية والإدارية .

وقد ذكر المغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٦) حول أهمية القيادة التربوية " أنه إذا كانت القيادة الإدارية هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة وفي مختلف المجالات، فإن القيادة في المجال التربوي والتعليمي أكثر أهمية؛ لأنها تهتم ببناء وإعداد الإنسان الذي هو الهدف والغاية والوسيلة لهذه التنمية، فعلى قدر كفاءة وفعالية هذه القيادة التربوية تتحقق إن شاء الله الأهداف التربوية لمؤسساتنا التربوية" .

ويشير الباحث إجمالاً إلى أبرز ملامح أهمية القيادة التربوية حسب ما أشار إليها الغامدي (١٤٢١هـ، ص٣٦)، والمغامسي (٢٠٠٤م، ص١٠٦)، والعجمي (٢٠٠٨م، ص١٨١)، وهديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٤٤)، والدوسري (١٤٣٢هـ، ص١٨) ، وذلك في النقاط التالية:

- إن الطبيعة الديناميكية للمؤسسات التعليمية تستوجب وجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على التنظيم ومسئولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، إذ يعتمد نجاح أي تنظيم على الأسلوب القيادي وقدرته على توجيه النشاطات لتحقيق الأهداف المنشودة .

- للقيادة التربوية الجامعية دور مهم ليس فقط في تحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، فتحقيق الأهداف التربوية لا يتم بدون وجود قيادة تربوية قادرة على الإنجاز والتطور من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والطاقات البشرية المتوفرة .
- إن أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات التربوية والتعليمية، ورسم الخطط والاستراتيجيات، لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية، يظهر الحاجة للقيادة التربوية التي تتميز بالحكمة والبصيرة، والرؤية الموضوعية والمستقبلية، والإبداع والتطوير .
- إن القيادة التربوية القادرة على استشراف المستقبل للمؤسسة التربوية بتفعيل العملية التربوية، وتجعلها قادرة على مواجهة المستجدات والتحديات، ومدركة للوسائل والأساليب الحديثة في التربية والتعليم .
- أن القيادة التربوية تسهل وتساعد المنظمة التعليمية على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- أن القيادة التربوية تساعد على تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة التربوية، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

### ج- أنماط القيادة:

النمط هو النوع أو الشكل، والنمط القيادي هو شكل الأسلوب الذي يتبعه القائد، ولذا تعتمد القيادة التربوية في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة، بحث كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ويعتبر التعرف على الأنماط القيادية في المجال التعليمي ذا أهمية وخاصة في التعليم العالي، حيث يعتبر رقي الدول وتقدمها في المجال العلمي يقاس بمستوى التعليم العالي فيها .

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأنماط القيادية يجد أن هناك عدد من وجهات النظر المختلفة حول تصنيف وتقسيم الأنماط القيادية، وقد

تعددت الأنماط القيادية وتنوعت وذلك حسب ما يمتلكه القائد من فلسفات وخبرات إدارية، فقد ذكر أبو سمرة وغنيم ( ٢٠٠٧م، ص٢٦٦ ) "أن قادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لاختلاف فلسفاتهم التربوية، واختلاف أعدادهم ، واتساع خبراتهم الإدارية" .

وقد ذكر السميح (١٤٣١هـ، ص٢٦٤) ما أكده عياصره (٢٠٠٦م) حول اختلاف أنماط القيادة " أن العديد من الدراسات اختلفت في تحديد الأنماط بداية من عام ١٩٣٩م، حيث أكدت معظم الدراسات على وجود ثلاثة أنماط هي التسلطي والديمقراطي والفوضوي، ثم تطورت بعد ذلك الأنماط تبعاً لتطور الفكر الإداري، فنشأت العديد من نظريات القيادة والمدارس أو المداخل الإدارية المختلفة وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة في القيادة المتمثلة في القيادة التحويلية والقيادة التعاملية أو التي تسمى أحياناً بالإجرائية أو بالتبادلية " .

وفي يلي تصنيف لأنماط القيادة إجمالاً حسب ما أشار إليها كل من العجمي (٢٠٠٨م، ص١٨٧)، والسميح (١٤٣١هـ، ص٢٦٤)، والحري (١٤٢٨هـ، ص٢٣)، والكريدا (٢٠٠٤م، ص٢٨) :

- من العلماء من صنفها إلى تصنيفين رئيسيين، الأول: تصنيف قائم على مصدر السلطة، ويتضمن القيادة التقليدية والعقلانية، والثاني: تصنيف قائم على أسلوب القائد وتأثيره، ويتضمن القيادة التسلطية والترسلية والديمقراطية.
- وبعضهم صنفها إلى ثلاث أنماط: التسلطي والديمقراطي والفوضوي، وأضاف إليها الاتجاهات الحديثة في القيادة ، مثل القيادة التحويلية والتعاملية.
- ومنهم من صنفها إلى ثلاث محاور أساسية: أنماط القيادة من حيث فاعلية الأداء، وأنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرار، وأنماط القيادة من حيث أسلوب إثارة دوافع العمل لدى المرؤسين.

- أما المختصين في مجال القانون، فتم تصنيف القيادة من حيث إصدار القرار إلى: قيادة مركزية وقيادة لا مركزية .

وحيث أن معظم الدراسات أكدت على وجود ثلاث أنماط للقيادة، وهي: الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي، وبناء على ذلك سوف يستعرض الباحث عنها بشيء من التفصيل: أولاً: النمط الأوتوقراطي: ويعرف أيضاً بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية، ويتسم هذا النمط باستخدام القائد أسلوب الفرض والقوة والترهيب بسبب السلطة الممنوحة له، وقد ذكر بن دهيش وآخرون (١٤٣٠هـ، ص١٠٤) " أن سلوك القادة الأوتوقراطيين يتخذون من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال " .

وهذا النمط من القيادة له عدة سمات كما أشار إليها العجمي (٢٠٠٨م، ص١٩٢)، وعبوي (٢٠١٠م، ص٩٤)، من أهمها :

- أن هذا النمط يتصف فيه القائد بالتسلط والإكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل عن طريق القرارات المركزية .
- ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة.
- شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد.
- يسود التملق للقائد مع كرهه .
- الأهداف غالباً غير واضحة أو غير معروفة .

ورغم أن أغلب الدراسات اتفقت على سلبية هذا النمط، إلا أنه قد يكون ناجحاً في بعض الظروف، فقد ذكر أبو سمرة وغنيم ( ٢٠٠٧م، ص٢٧٣) "أنه قد لوحظ أن الأسلوب الأوتوقراطي الحازم لبعض القادة يكون ناجحاً في بعض المواقف، وخاصة خلال فترة الأزمات، أو في الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو الموظفين أكثر من أساليب القيادة الأخرى، ولكن لا يعني إيجابيته كأسلوب قيادي في الأحوال، حيث يترتب وجود آثار سلبية كثيرة على تطبيقه.

ثانيًا: النمط الديمقراطي: وهذا النمط من القيادة نقيض النمط السابق، وهو يقوم على أساس احترام شخصية الفرد والمرؤوسين دون تسلط أو كره، وكذلك المساواة فيما بينهم واحترامهم مهما كانت مراكزهم وقدراتهم، بالإضافة إلى تشجيع الأفراد وتنميتهم، وتقبل آراءهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ويعتبر النمط الديمقراطي من أهم الأنماط القيادية التربوية وذلك لفعاليتها وأثرها في الإنتاج مع الجودة .

وقد ذكر الكريدا (٢٠٠٤م، ص٢٦) " أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار هو أفضل نمط في التطبيق العملي، وهذا ما أشارت إليه الدراسات والتجارب في الواقع الفعلي والتطبيقي، وأنه ذو أهمية بالغة في تسيير المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك بإتاحة الفرص للجميع للابداع والابتكار والإسهام الفاعل في رسم السياسة واتخاذ القرار، وتحديد الأهداف وتنفيذها" .

وقد أشار كل من العجمي(٢٠٠٨م، ص١٩٧)، والحري(٢٠١٤هـ، ص٢٨)، وبن دهبش وآخرون(٢٠١٤هـ، ص١٠٥) إلى سمات وآثار النمط الديمقراطي، من أهمها :

- توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .
  - إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.
  - يعتمد القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو شدة .
  - يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.
  - وضوح منهجية وأهداف العمل وسياسة القائد .
- وقد أشار الكريدا(٢٠٠٧م، ص٢٧) ما ذكره علي(١٩٩٠م) أن نمط القيادة الديمقراطية هو الذي يصلح للمؤسسات التربوية لعدة عوامل، أبرزها :
- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها على المؤسسات التربوية .
  - أن الناس يعملون سويًا بطريقة أفضل وبفعالية أكثر، حيث يشتركون في وضع الأهداف، وفي وضع طرق العمل .
  - أن الناس أكثر سعادة وإنتاجًا، وأقل تعديا بعضهم على بعض، حيث تكون القيادة قيادة تعاونية تتبع من الجماعة .

ثالثًا: النمط الترسلّي: ويسمى أيضا بالنمط الفوضوي والحر، وهي قيادة تركز اهتماماتها على تزويد المعلومات إلى الأفراد أو المسؤولين دون متابعة، وترك المسؤوليات لهم في تنفيذها دون تدخل منه، ويعتمد لهم اعتمادًا كليًا في تنفيذها .

وقد ذكر الكريدا(٢٠٠٤م،ص٢٦) حول النمط الترسلّي " أن هذا النمط يعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، وقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعًا من الشطط والفوضى في العمل " .

ومن أبرز سمات النمط الترسلّي حسب ما أشار إليه أبو سمرة وغنيم(٢٠٠٧م،ص٢٧٤)، والعجمي(٢٠٠٨م،ص١٩٥)، وبن دهيش وآخرون(١٤٣٠هـ،ص١٠٥)، مايلي:

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين فتقل إنتاجيتهم نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي المشترك .
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- إهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط .
- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض .
- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين .
- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية لهم في العمل.

وقد ذكرت رافدة الحريري (٢٠٠٨م،ص٣٠) حول النمط الترسلّي " أن القيادة المتساهلة كنمط إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة وقواعدها، كما أنها تعمل بعيدا عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما تعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة" .

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن نمط القيادة الديمقراطي يعد من أفضل الأساليب التي يمكن أن تساعد أي قيادة في منظمة تربوية على تحقيق أهدافها ورفع من جودة نتائجها، وهذا لا ينفي أن يستخدم القائد بعض الأساليب الأخرى المناسبة في ظروف معينة أو مواقف محددة، وما أن تنتهي حتى يعود إلى النمط الديمقراطي.

#### د- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية :

يتطلب نجاح القيادة التربوية توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة لنجاح القائد التربوي، وإذا امتلك القائد التربوي في المؤسسة التعليمية تلك المهارات والقدرات فإنها تساعد - بإذن الله - بعد توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين على أداء مسؤولياته ومهامه القيادية على أكمل وجه.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والأبحاث يرى اختلاف في تصنيف المهارات القيادية إلى أنواع متعددة ، كالمهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الإدارية، والمهارات الابتكارية.

والملاحظ من التصنيفات السابقة للمهارات القيادية اتفاق غالبية الباحثين في تصنيفها حول ثلاث مجالات، هي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، ويتفق الباحث مع هذا التصنيف لاشتماله على المهارات الضرورية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وفيما يلي استعراض لأهم هذه المهارات القيادية:

١- المهارات الفنية: وهي معرفة القائد التربوي للأساليب والعمليات الإجرائية في مجال عمله، وقدرته على توظيفها وممارستها بفعالية. وقد عرف العجمي (٢٠٠٨م، ص١٨٤) المهارة الفنية بأنها " المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة، واستخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية، وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب". والمهارات الفنية تتطلب قدرا من المعلومات العلمية والفنية والتربوية، ومتى توافرت هذه المهارات وتم توظيفها التوظيف الأمثل فإنها بطبيعة الحال ستعكس على الأداء الجيد والإنتاجية داخل المنظمة التربوية . ويرى عبوي (٢٠١٠م، ص٨٧) أن هناك سمات

وقدرات ترتبط بالمهارات الفنية للقائد التربوي، منها "قدرته على تحمل المسؤولية وفهمه العميق لأمر، والحزم والإيمان بالهدف الذي يسعى من أجله، ومن أهم السمات الثقة بالنفس والقدرة على الانجاز والرغبة في أداء الواجبات واتخاذ القرارات المناسبة". وقد أشار الحضيبي ( ١٤٢٨هـ، ص٥١) إلى ما ذكره أبوفروة (١٩٩٦م) حول الخصائص المميزة للمهارات الفنية، ومن أهمها :

- أنها أكثر تحديداً من غيرها من المهارات، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد التربوي بسهولة لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لأننا نعيش عصر التخصص.
- سهولة اكتسابها وتنميتها من غيرها من المهارات.

٢- المهارات الإنسانية: وتعني فن التعامل مع الأفراد من خلال القائد التربوي، وخلق روح التعاون فيما بينهم. وقد عرف المخلافي (٢٠١٢م، ص١١٨) المهارات الإنسانية بأنها: "قدرة القائد على التأثير في الآخرين، واحترامهم ومشاورتهم، وإستثمار قدرتهم على الإنتاج والعطاء ورفع الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضاء النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل". وتأقي أهمية هذه المهارة للقائد التربوي في المنظمة التربوية وبشكل خاص لرئيس القسم لكونه يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل : الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفين ، والبيئة المحيطة. وقد ذكر النعيمي (٢٠١٠م ، ص ٦٩) حول امتلاك القائد التربوي للمهارة الإنسانية بأن " امتلاك المدير أو القائد للمهارة الإنسانية يجعله قادرا على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم واحترام شخصياتهم ، ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار أو استغلال مجرد لعنصر السلطة الإدارية الذي يمتلكه القائد، ونشر مفهوم الولاء للمؤسسة والحرص على تحقيق أهدافها، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار

لديهم ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم ". وقد أشار الفاضل (٢٠١٠م، ص٦٨) إلى سمات وقدرات القائد الذي يمتلك المهارة الإنسانية ، من أهمها: "فهم لذاته وفهم الآخرين، خلق روح العمل الجماعي، القدرة على الاتصال الجيد واستخدام مصادر التأثير على الآخرين، التعامل مع مرؤوسيه في إطار أخوي، القدرة على حل الخلافات والصراعات في المنظمة ". ويرى الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٤٩) : " أن المهارات الإنسانية لدى القائد التربوي لا تكون جميعها فطرية بل عليه أن يسعى لاكتساب ما يحتاجه منها" .

٣- المهارات الفكرية أو الذهنية: وتتعلق هذه المهارات بالقائد التربوي ومدى قدرته على ابتكار الأفكار وإحساسه بالمشكلات وحلولها، وكذلك قدرته على التخطيط للعمل وتطويره وتصوره وفهمه داخل المنظمة التعليمية. وقد عرف بن دهيش وآخرون (١٤٣٠هـ، ص٨٠) المهارات الفكرية بأنها " قدرة القائد التربوي على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقضها، والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات والتنسيق بين فرق البحث المختلفة داخل المؤسسة التربوية". ويرى النعيمي (٢٠١٠م، ص٦٧) " أن المهارة الفكرية أو الذهنية من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها، فهي تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما أنها انعكاسات لمهارة القائد وطريقة استيعابه الاستجابات للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه" . وقد أشار الحضيبي (١٤٢٨هـ، ص٥٠) إلى ما ذكره كنعان (١٩٨٥م) " أن المهارة الفكرية ينبثق منها نوعان من المهارات، الأول: المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة. والثاني: المهارة الإدارية: وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم ويحقق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم".

## هـ- صفات وسمات القائد التربوي :

يمثل القائد التربوي العنصر الأساسي في المؤسسة التعليمية، وتكمن أهمية القائد التربوي بتملكه صفات وسمات ليبلغ ويحقق أهداف العمل التربوي ورفع الإنتاجية والأداء، وقد أقيمت العديد من المؤتمرات وأجريت عدة دراسات حول الصفات والسمات التي يتمتع بها القائد التربوي.

وقد أشار الكريدا (٢٠٠٤م، ص٣٣)، وعبوي (٢٠١٠م، ص٨٩)، والدوسري (١٤٣٢هـ، ص٢٩)، إلى صفات وسمات القائد التربوي، ويلخصها الباحث في النقاط التالية:

١- المبادأة: وتعني أن يكون القائد التربوي صاحب السبق في تزويد العاملين معه بالجدد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة.

٢- التعليم والمهارة: حيث أثبتت الدراسات أن غالبية القياديين الناجحين على مستوى عال أو جيد من العلم والمهارة .

٣- القدرة على الاتصال: أن القائد التربوي الناجح لابد وأن يكون لديه مجموعة من مهارات الاتصال، ككتابة التقارير والحديث والاقناع والاستماع .

٤- أن يكون عريقًا للجماعة: ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصا متحمسًا ومعتدلاً.

٥- العضوية: وتعني الدور الفعّال الذي يؤديه القائد التربوي في زرع روح التفاعل بين الأفراد، والعمل من أجل القرب منهم، والبعد عن المركزية.

٦- التمثيل: أي تمثيله لجماعته ودفاعه عنها.

٧- التكامل : ويقصد بذلك العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.

٨- التنظيم: أي تحديد عملية وعمل الآخرين، والعلاقات التي تحكم العمل.

٩- السيطرة : أي تحديد سلوك الأفراد، أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

١٠- الإنتاج: وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى الفاضل (٢٠١٠م، ص٣٧) أن هناك صفات قيادية ضرورية لا بد من توافرها في القائد التربوي، ومنها " أن يتمتع بأخلاقيات رفيعة، وأن يمتلك الشجاعة، وأن يعمل بدافع الإبداع في الإنجاز، وأن يتوفر لدى القائد التربوي الحنكة الإدارية، وأن يهتم بمساعدة الآخرين، وأن يكون راغبا في تولي زمام القيادة، وأن يكون ذكيا، ويمتلك مهارات فنية تتصل بالعمل المهني ومتطلباته وأدواته .

والجدير بالذكر أن من الأهداف التي سعت إليه هذه الدراسة هو تحديد الكفايات التي تلائم عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وتساعدهم في القيام بأدوارهم القيادية باعتبارهم قادة يمارسون مهام القائد التربوي.

## المبحث الثالث

### ٣/١/٢ - الأقسام الأكاديمية

#### أ- مفهوم القسم الأكاديمي ونشأته:

تعتبر الأقسام الأكاديمية الأساس الذي يتكون منه الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، كما يحتل مكانة مهمة في التنظيم الجامعي، وتؤكد ذلك جواهر قناديلي (١٤١٥هـ، ص ٨) بأنه "يعتبر القسم الأكاديمي النواة الرئيسة في البناء التنظيمي الجامعي، فمنه تبدأ صياغة وصناعة القرارات التي تمس العملية التعليمية مباشرة".

وذكرت نسرین السیاری (١٤٣١هـ، ص ٥٠) " أن اللوائح والأعراف الجامعية اتفقت على اعتبار الأقسام الأكاديمية قاعدة الارتكاز الأساسية التي يقوم عليها الهرم الجامعي، إذ تجري العمليات في مواقعها، وهي التي تستقبل المدخلات، ومنها تكتسب المخرجات سماتها وخصائصها وتنجز العمليات في إطار هيكل ممارساتها الأكاديمية والتربوية".

ويرى الغامدي (١٤٢٥هـ، ص ٤١) أن " القسم الأكاديمي يعد من الوحدات الإدارية والعلمية الأساسية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تتكون من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، والقسم يعد الوحدة التربوية التعليمية الأولى، ويشرف عليه رئيس القسم، ولا تستطيع مؤسسات التعليم الجامعي أن تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية التي تمثل وحدات تنظيمية أساسية فيه، ولذا فإن أي محاولة لفهم طبيعة مؤسسات التعليم العالي ودعمها وتطويرها ينبغي أن تبدأ من الأقسام الأكاديمية التي تعد حجر الزاوية في أي إصلاح أو تقدم أو تطوير منشود".

وقد اهتم الباحثين حول نشأة هذه الأقسام في الجامعات حول العالم وبداية ظهورها، وقد أشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص ٣٢) إلى ما ذكرته شيخة وشيخة المسند (١٤١٥هـ) حول نشأة الأقسام في الجامعة "أنها تعود إلى نهاية الربع الأول من القرن التاسع عشر، عندما أنشأت جامعة فرجينيا الأمريكية في عام (١٨٢٥م) ثمانية أقسام يرأس كل منها أستاذ، كما أنشأت جامعة هارفرد وفي نفس العام تسعة أقسام يحكمها مجلس من الأساتذة،

وظهرت الأقسام الأكاديمية في جامعة فرمونت عام (١٨٢٦م)، وفي جامعتي وسكنسون ومنتشيجان عام (١٨٣٦م)، ونتيجة لذلك أصبح وجود الأقسام - بعد ذلك العصر - سمة غالبة وتنظيمًا متعارفًا عليه في معظم جامعات العالم".

وذكر البطي ( ١٤٢٧هـ، ص٢٥ ) حول نشأة الأقسام في الجامعات " أنه بالرغم من أن التنظيم الهيكلي للقسم العلمي في بداياته لم يكن مماثلاً للشكل الذي عليه القسم حاليًا إلا أنه أبرز شكلاً أوليًا لمفهوم التخصص ".

وحول مفهوم القسم الأكاديمي ذكرت جواهر قناديلي (١٤١٥هـ، ص١٠) بأنه "الوحدة الأساسية في الكلية والمتخصصة في مجال معين وتمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية ، ويتم من خلالها تسيير أمور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ويتم فيها تشكيل لجان القبول والمعادلات وتخطيط وتطوير البرامج التعليمية التخصصية على مستوى الدراسات الجامعية والعليا".

وعرف خياط (١٤٢٠هـ، ص٩) القسم الأكاديمي بأنه " وحدة أساسية في الجامعة أو الكلية، تتولى الإشراف على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات العامة للجامعة أو الكلية، مع محاولة ترجمتها إلى ممارسات فعلية".

وأشارت هديل القاضي (١٤٣١هـ، ص٣٣) إلى تعريف القرني (٢٠٠٣م) حول الأقسام الأكاديمية بأنها "الأقسام التابعة لكليات الجامعة المعينة بتصميم برامج متخصصة إنسانية وطبية وطبيعية ، وتطبيقها بعد الموافقة عليها من قبل المجالس العلمية بغية تحقيق وظائف الجامعة الثلاث، التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الواقع العملي بما يلي أغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

#### ب - المعايير التي في ضوءها يتم اختيار رئيس القسم الأكاديمي :

نظرًا لأهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم الأكاديمي بالكليات والجامعات، فينبغي أن يكون على قدر عالٍ من المهارات القيادية والمؤهلات. ويؤكد مرسي (١٩٩٢م، ص٢١١) حول أهمية اختيار رئيس القسم الأكاديمي " بأن إدارة القسم تعتبر إحدى الوظائف الأساسية

والهامة في إدارة الجامعة، لذا فإنها تحتاج إلى الكفايات الإدارية والتنظيمية والتي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يتولون إدارتها، ومن ثم فإن عملية الاختيار والانتقاء يجب أن تخضع لمعايير قد تختلف من بلد لآخر".

وفي جامعات المملكة العربية السعودية أشار نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية والذي يستند إلى المرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ٤/٦/٤١٤١هـ، (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨هـ، ص٤٧) مادة لاختيار رئيس القسم، وهي المادة الرابعة والأربعون، وجاءت المادة كالتالي: "يُعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية".

ويرى عليه (٢٠٠١م، ص٤٠) أنه يجب أن يراعى في المرشحين لرئاسة القسم ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في:

- البعد الإنساني: ويمثل في القدرة على استخدام المهارات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وأن يكون على مستوى متميز بين زملائه.
- البعد القيادي: ويعني إجادة فن الإدارة في عملياتها الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والاتصال والتقييم.
- البعد الأكاديمي: ويعني أن يكون صاحب إنتاج بحثي متميز في أصالته العلمية وأساليبه المنهجية.

#### ج- أهمية منصب رئيس القسم الأكاديمي:

يعتبر رئيس القسم الأكاديمي من الأركان الأساسية في إدارة الجامعة، بل يعد من أهم القيادات الجامعية لما يقوم به من أدوار هامة داخل الأقسام الجامعية وخارجها، وذلك بقيامه بالدورين التعليمي والإداري معاً، وقد بين مرسى (١٩٩٢م، ص٢٢١) أهمية دور رئيس

القسم الأكاديمي بقوله: "أن دور رئيس القسم من أصعب الأمور وأكثرها تحديًا في التعليم الجامعي، ذلك أن رئيس القسم يقوم بأدوار إدارية متعددة إلى جانب عمله المهني والإشرافي، وتزداد ضغوط وأعباء الأعمال الإدارية للقسم لدرجة قد تغطي على الأعمال المهنية وتجعل رئيس القسم ينظر إلى دوره على أنه إداري بصفة أساسية".

وذكر خياط (١٤٢٠هـ، ص ١١) حول أهمية منصب رئيس القسم بأنها "تعد من أصعب الوظائف الإدارية، فبالإضافة إلى قيامه بالدور الإداري والتعليمي مطالب أيضاً بتطوير برامج القسم، وهذا ما أكسب وظيفته أهمية بالغة مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى في الجامعة، حيث انتقل من كونه متخصصاً في المجال المعرفي إلى مطور لبرامج القسم الأكاديمي وشريكاً في رسم الدور التربوي للمؤسسة التعليمية".

وقد أشارت نسرین السيارى (١٤٣١هـ، ص ٥٢) حول أهمية رئيس القسم "إن رؤساء الأقسام في الجامعات يؤدون دورًا مهمًا في نجاح العملية التربوية وتحقيق المهام الموكلة بها، كما أنهم يمسون بزمام الأمور القيادية في أصغر وحدة تنظيمية في الجامعات، فعلى مدى قدرتهم في إنجاز لواجباتهم الإدارية ومسؤولياتهم القيادية يتوقف نجاح القسم في أداء وظائفه ومهامه وتحقيق أهدافه التربوية".

وإضافة إلى ما سبق فإن رئيس القسم الأكاديمي وباعتباره أحد أعضاء هيئة التدريس ومزاولته للأدوار الإدارية والتعليمية في القسم، فإنه يقابل أعضاء هيئة التدريس في القسم باعتباره رئيسًا للقسم وزميلًا لهم في وقت واحد، وهذا قد يسبب حرجًا له وصعوبة في تنفيذ دوره القيادي حسب ما تمنحه اللوائح لرئيس لقسم في تحقيقه للمهام القيادية والبيئة الأكاديمية.

وهذا ما أكد عليه الغامدي (١٤٢٠هـ، ص ٤٧) "أن رئيس القسم الأكاديمي كقائد تربوي ليس كأى قائد آخر في أى وحدة تنظيمية كانت، فإذا كان القادة غالبًا يتعاملون مع تابعين لهم كمرؤوسين أقل خبرة ودراية ومستوى وظيفي، فإن رئيس القسم الأكاديمي على العكس تمامًا، فهو يتولى قيادة الأنداد الذين يساوونه في علمه وخبرته بل ربما كان الكثيرون

منهم أكثر تجربة وعلماً ومعرفة من رئيس القسم نفسه مما يحتم على الرئيس قيادة القسم بكفاءة وفعالية".

#### د- مهام ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي:

تحدد المهام والمسؤوليات لرئيس القسم الأكاديمي بالواجبات والأدوار التي يجب على رئيس القسم القيام بها وتحقيقها ليساهم بشكل فعال ومباشر للوصول إلى أهداف القسم وتنفيذ الخطط والبرامج التي وضعتها الجامعة .

وذكر العودة (١٤٢٨ هـ، ص ٢٨) " أن مهام رؤساء الأقسام في الجامعات حظيت باهتمام الباحثين منذ القدم نتيجة للحاجة إلى تطبيق الإجراءات الإدارية والأنظمة الأكاديمية بغرض إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم علمياً ومهنياً وتصميم البرامج الدراسية وتحسينها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة في حينها لتحقيق أهداف الأقسام".

ويرى القرني (١٤٢٤ هـ، ص ٤٥) " أن مهام رؤساء الأقسام في ضوء مجلس التعليم العالي ربما يعثرها بغض الغموض وينقصها عدم الوضوح وقصور الصلاحيات الضرورية لتسيير أعمال القسم اليومية، حيث أن الواقع يدل دلالة واضحة على أن مهام رؤساء الأقسام الحالية تتمثل في ضبط الأمور الإدارية داخل الأقسام، وحفظ النظام، وتقديم التقرير السنوي إلى عميد الكلية، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس سنوياً، وتمثيل القسم في مجلس الكلية، إلى غير ذلك من الأمور الروتينية الأخرى ، إذ لا يوجد توصيف يحدد مهام رؤساء الأقسام، ولا توجد آلية محددة يسترشد بها رؤساء الأقسام في تأدية أعمالهم اليومية في ضوء صلاحيات إدارية ومادية واضحة".

في حين أن خياط (١٤٢٠ هـ، ص ١٧) صنف مهام ومسؤوليات رئيس القسم إلى نوعين: مسؤوليات إدارية ومسؤوليات أكاديمية، وذلك كما يلي:

أولاً: المسؤوليات الإدارية، ومنها:

- توضيح أهداف القسم .

- إعداد ميزانية القسم .

- الاهتمام بأمور أعضاء هيئة التدريس وذلك فيما يخص أمور الترقية والتفرغ العلمي.
- تمثيل القسم أمام عميد الكلية أو مدير الجامعة.

ثانياً: المسؤوليات الأكاديمية، ومنها :

- وظيفة التدريس والإشراف عليها في القسم.
  - تبني البحوث الفردية.
  - تمثيل القسم أو الجامعة لدى الجامعات الثقافية والتعليمية .
  - تخصيص مرشدين للطلاب المتخصصين، وغير المتخصصين.
  - تمثيل القسم في جميع الأمور الأكاديمية.
- وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث التربوية والمهتمة بالقيادة التربوية إلى مهام ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي، وتمثل هذه المهام في الآتي:
- تنفيذ الأهداف والسياسات والأنظمة الخاصة بالقسم .
  - تنفيذ قرارات مجلس القسم وقرارات المجالس الجامعية، بالإضافة إلى قرارات مدير الجامعة ووكلائها وعميد الكلية .
  - الإشراف على إعداد البرنامج الخاص بتطوير المناهج الدراسية وتنفيذها بعد اعتمادها.
  - الإشراف على الإرشاد الأكاديمي والتسجيل لطلاب القسم.
  - تقديم تقرير سنوي لعميد الكلية عن نشاط القسم.
  - تشجيع البحث العلمي بالقسم وتنظيم برامج والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
  - رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا.
  - إدارة الشؤون الداخلية في القسم الأكاديمي.
  - الإشراف على مقتنيات القسم وإدارتها بما يحقق الهدف المنشود منه .

- تمثيل القسم في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية.
  - امتلاك رؤية واضحة لتحديد المسارات والاتجاهات العلمية والأكاديمية .
  - ممارسة الشفافية في آليات العمل الأكاديمي .
  - الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الموضوعات الأكاديمية واللجوء إلى اللجان الاستشارية والمحاورات لإنضاج القرارات ذات الصلة .
  - استجلاب الموارد اللازمة، وتأمين إتاحة ملائمة لها بما ييسر الأنشطة والفعاليات الأكاديمية والعلمية للقسم .
  - الاهتمام بعلاقات التعاون والتنسيق مع الأقسام العلمية الموازية في الكلية والجامعة نفسها أو الكليات والجامعات الأخرى .
  - خلق ثقافة الجودة الجامعة في الممارسات الأكاديمية .
  - تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .
  - أن يكون فعالاً في الجوانب الإدارية، وقادراً على تسيير العملية الإدارية داخل قسمه .
  - أن يتيح قدرًا معقولاً من الاتصال والترابط المتبادل بين إدارة الكلية والقسم .
  - العمل على خفض درجتي التوتر والصراع بين أعضاء القسم من خلال فتح الباب للحوار الصريح الموضوعي.
  - توطيد أخلاقيات المهنة بين أعضاء هيئة التدريس.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الانتاجية والتدريس بفعالية.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس لزيادة الخدمات داخل القسم وخارجه.
- ومن هنا يكتسب هذا البحث أهمية خاصة من خلال أهمية رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، والأدوار والمسؤوليات التي يجب القيام بها، حيث تحتاج إلى كفايات وقدرات قيادية عالية للعمل من أجلها وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة .

## المبحث الرابع

### ٤/١/٢ - جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج .

#### أ- نشأة الجامعة :

أنشئت جامعة سلمان بن عبدالعزيز " جامعة الخرج سابقاً " بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٧٣٠٥ / م ب بتاريخ ١٤٣٠/٩/٣ هـ وتضم الجامعة الكليات الجامعية الموجودة في خمس محافظات من محافظات منطقة الرياض هي: الخرج وحوطة بني تميم والأفلاج والسليل ووادي الدواسر. وقد تشرفت الجامعة ومنسوبيها حين صدر الأمر السامي الكريم رقم ٤٥٣٨٨ بتاريخ ١٢/١٠/١٤٣٢ هـ باعتماد اسمها الجديد " جامعة سلمان بن عبدالعزيز " . وتضم الجامعة اثنين وعشرين كلية طبية وهندسية وعلمية ونظرية. تنتشر في خمس محافظات ويدرس بها أكثر من ٢٨,٠٠٠ ألف طالب وطالبة .

وتعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة وشراكة مجتمعية فاعلة ونظام إدارية داعم .

(جامعة سلمان بن عبدالعزيز، ١٤٣٤ هـ) .

#### ب - أهداف الجامعة :

تم تحديد عشرة أهداف استراتيجية رئيسة، تعكس القضايا العشر التي تمخضت عن دراسات تشخيص الوضع الراهن والمقارنات المرجعية وهذه الأهداف الاستراتيجية هي:

١- رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم.

٢- استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم.

٣- تطوير التعليم وتوفير بيئة تعلم جاذبة .

٤- التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة.

- ٥- خدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل.
  - ٦- استكمال تأسيس البنية التحتية للدراسات العليا والبحث العلمي.
  - ٧- استكمال تأسيس البنية التحتية للجامعة.
  - ٨- بناء شراكة فاعلة محلياً وعالمياً.
  - ٩- تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.
  - ١٠- تطوير نظام إداري داعم .
- (جامعة سلمان بن عبدالعزيز، ١٤٣٤هـ) .

### ج- رؤية ورسالة الجامعة :

رؤية الجامعة : جامعة متميزة في التعليم والشراكة المجتمعية.

رسالة الجامعة : تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة ، وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية، في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري داعم.

(جامعة سلمان بن عبدالعزيز، ١٤٣٤هـ) .

### د - الكليات التابعة للجامعة :

١. كلية التربية بالخرج: أنشئت عام ١٤٠٣هـ .
٢. كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٦هـ .
٣. كلية العلوم الطبية التطبيقية بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٧هـ .
٤. كلية الهندسة بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٧هـ .
٥. كلية الطب بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٨هـ .
٦. كلية إدارة الأعمال بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٨هـ .
٧. كلية طب الأسنان بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٨هـ .

٨. كلية الصيدلة الخرج: أنشئت عام ١٤٢٨ هـ .
٩. كلية هندسة وعلوم الحاسب بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٨ هـ .
١٠. كلية المجتمع بالخرج: أنشئت عام ١٤٢٣ هـ .
١١. كلية التربية بالدلم : أنشئت عام ١٤١٨ هـ .
١٢. كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة بين تميم: أنشئت عام ١٤١٤ هـ .
١٣. كلية إدارة الأعمال بحوطة بين تميم: أنشئت عام ١٤٣٠ هـ .
١٤. كلية التربية بوادي الدواسر: أنشئت عام ١٤١٣ هـ .
١٥. كلية الآداب والعلوم بوادي الدواسر: أنشئت عام ١٤٢٦ هـ .
١٦. كلية العلوم الطبية التطبيقية بوادي الدواسر: أنشئت عام ١٤٣٠ هـ .
١٧. كلية الهندسة بوادي الدواسر: أنشئت عام ١٤٣٠ هـ .
١٨. كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالأفلاج (ليلي): أنشئت عام ١٤١٣ هـ .
١٩. كلية المجتمع بالأفلاج (ليلي): أنشئت عام ١٤٢٥ هـ .
٢٠. كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالسليل: أنشئت عام ١٤٣٠ هـ .

#### هـ - وكالات الجامعة والعمادات المساندة :

##### وكالات الجامعة :

- وكالة الجامعة.
- وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية.
- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- وكالة الجامعة للتطوير والجودة.

## العمادات المساندة :

- عمادة القبول والتسجيل.
  - عمادة شؤون الطالب.
  - عمادة التطوير والجودة.
  - عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
  - عمادة الدراسات العليا.
  - عمادة البحث العلمي.
  - عمادة تقنية المعلومات والتعليم عن بعد.
  - عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
  - عمادة شؤون المكتبات.
  - عمادة السنة التحضيرية (أنشئت عام ١٤٣٢هـ).
- المصدر: وزارة التعليم العالي. (١٤٣٣هـ). ص ص ١٣٦-١٣٧، مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الجامعات والكليات الحكومية والأهلية.

## خاتمة :

استعرض الباحث فيما سبق أربعة مباحث، الأول: يتضمن تعريف الكفايات وبعض المفاهيم ذات العلاقة، وتاريخ وعوامل ظهورها، وأساليب ومصادر الكفايات. والثاني: يتضمن مفهوم وأهمية وأنماط القيادة، ومهارات وصفات القائد. والثالث: يتضمن مفهوم القسم الأكاديمي، واختيار رئيس القسم ، وأهمية ومهام رئيس القسم . والرابع: جامعة سلمان بن عبدالعزيز من حيث النشأة والأهداف والرسالة والكليات التابعة لها. وفيما يلي يستعرض الباحث الدراسات السابقة المتعلقة بمدار البحث والدراسات ذات العلاقة .

## ٢/٢ - الدراسات السابقة

- ١/٢/٢ - دراسات تتعلق بالكفايات القيادية والتربوية .
- ٢/٢/٢ - دراسات تتعلق برؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي.
- ٣/٢/٢ - التعليق على الدراسات السابقة .
- ٤/٢/٢ - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة .

## ٢/٢ - الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات المحلية والعربية وكذلك الأجنبية التي تناولت موضوع الكفايات القيادية والتربوية بشكل عام، وهذا يدل على أهمية هذا المجال، ودوره في تحقيق الأهداف التربوية. ويعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات والبحوث المتعلقة بمشكلة الدراسة ولها صلة وثيقة بها مما أمكن الاطلاع عليه، بهدف توضيح مدى علاقة دراسته الحالية بالدراسات السابقة التي تم إنجازها، وكذلك لمعرفة جوانب التوافق والاختلاف فيما بينها، وإلقاء الضوء على بعض النتائج التي توصلت إليها والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية، مع مراعاة الترتيب الزمني في عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

وفي نهاية عرض الدراسات السابقة أعد الباحث ملخصاً بأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين دراسته الحالية، مع ما استقاه منها من فوائد .

ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين :

١- دراسات تتعلق بالكفايات القيادية والتربوية .

٢- دراسات تتعلق برؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي.

## ١/٢/٢ - دراسات تتعلق بالكفايات القيادية والتربوية :

١. دراسة الحبيب (١٩٩٦م) بعنوان: "الكفايات اللازم توافرها لدى الموجه التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والموجهين أنفسهم".

وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة من وجهة نظر الموجهين والمعلمين والمديرين أنفسهم، ولتحقيق ذلك تم بناء قائمة بالكفايات اللازم توافرها لدى الموجه التربوي . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة لهذا الغرض، وطبقت على الموجهين التربويين والمعلمين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين بمدينة الرياض خلال العام الدراسي ١٤١٥/١٤١٦ هـ .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : تحديد أهم الكفايات الرئيسة والكفايات المهنية الفرعية اللازم توافرها لدى مدير المدرسة وذلك من وجهة نظر كل من المعلمين والموجهين، والمديرين أنفسهم. كما حصلت الكفايات الشخصية الأهمية الأولى من وجهة نظر الموجهين بعدها كفايات العلاقات الإنسانية وكفايات التعليم، كما حصلت كفايات التعليم وكفايات التقويم على الأهمية الأولى من وجهة نظر المعلمين والمديرين . وقد أوصى الباحث بأنه يجب أن يكون من ضمن مهام المسؤولين عن التدريب في المملكة إيجاد قائمة دائمة تحتوى على الكفايات التي ينبغي توافرها لدى الموجه ويتم تحديثها باستمرار بناءً على الدراسات الميدانية التي تجرى على الموجهين بجانب آراء المعلمين والمديرين.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات وكذلك ببناء قائمة بأهم الكفايات اللازم توافرها، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على أهم الكفايات المهنية للموجه التربوي، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على الموجهين التربويين والمعلمين ومديري المدارس في التعليم العام بمدينة الرياض.

٢. دراسة العنزي (١٤٢٣هـ) بعنوان: "ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المديرين والمديرات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات المكونة من ستة مجالات تمثل الكفايات المراد قياس درجتها، وهي : الإدارة الديمقراطية، وإدارة الأفراد والموارد المالية، وإدارة الطلاب، وتطوير المنهج والنشاط المرافق، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والمتابعة والتقويم. وطبقت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية جاءت بدرجة عالية حسب تصور مديري ومديرات المدارس الثانوية

بمنطقة الحدود الشمالية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقا لاختلاف الجنس ومؤهّل المديرين والمديرات وخبرة المديرين والمديرات التعليمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال علاقة المدرسة بالمجتمع تعزى لمتغير التخصص لصالح التربويين .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات، وفي بعض محاور الدراسة كالمتابعة والتقييم ، وفي تحديد درجة الممارسة للكفايات، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على أهم الكفايات المهنية لمدرّاء المدارس الثانوية في المملكة، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري المدارس الثانوية في التعليم العام بمنطقة الحدود الشمالية .

٣. دراسة العربي (١٤٢٤هـ) بعنوان: "الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، ومن ثم بناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام ، وكذلك التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للكفايات الأساسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على مقياس الكفايات الذي أعده كأداة لجمع المعلومات طبقه على مجتمع الدراسة المكونة من (٧٥٠) مديرا في خمس مناطق تعليمية من الإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت عينة الدراسة (٥٧٩) مديرا تم توزيع أداة الدراسة عليهم .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: بناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء قائمة الكفايات الذي اشتمل على (١٢) بعدا وكل بعد يحتوي على مجموعة من عناصر الكفايات بلغ عددها (٨٢) عنصرا ، وأن مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يمارسون كفاياتهم الأساسية بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة الكفايات الأساسية من قبل أفراد الدراسة (٣,٩٠) من أصل (٥) درجات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات درجات أفراد الدراسة في ممارساتهم للكفايات الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأوصى الباحث بضرورة تكثيف الدورات التدريبية التي تستهدف تدريب مديري مدارس التعليم العام، والاستفادة من المديرين ذوي الخبرة المتقدمة والذين لا يزالون في أوج عطائهم في المشاركة في تدريب مديري المدارس الجدد .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات، وفي تحديد درجة الممارسة للكفايات، واتفقت أيضاً في منهج الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على الكفايات الأساسية لمديري المدارس التعليم العام في المملكة، وفي أداة الدراسة، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .

٤. دراسة البطي (١٤٢٤هـ) بعنوان: "الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها".

وهدفت الدراسة إلى بناء قائمة للكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وتحديد أساليب تنميتها، والتعرف على مدى امتلاكهم لهذه الكفايات، ومدى ممارستهم لأساليب تنميتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب (دلفاي) في بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وضعت على شكل استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من فئتين: فئة مديري التربية والتعليم للبنين والبنات في المملكة وعددهم (٧٦) مديراً، وفئة مديري العموم في الوزارة وعددهم (٧٨) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين أن جميع الكفايات الواردة في الاستبانة متوسط درجة توافرها أقل من متوسط درجة أهميتها من وجهة نظر أفراد المجتمع، كما تبين أن جميع الأساليب الواردة في الاستبانة متوسط درجة ممارستها أقل من متوسط درجة أهميتها من وجهة نظر أفراد المجتمع ، وجميع الكفايات والأساليب مهمة أو مهمة جداً من وجهة نظر أفراد المجتمع، كما أوصى الباحث بضرورة تبني برامج لإعداد مديري التعليم قبل تعيينهم، أو تقديم برامج مكثفة في الفترات الأولى من تعيينهم .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات، وكذلك تحديد درجة أهميته وتوافر الكفايات، ومدى ممارسة أفراد المجتمع للكفاية، واتفقت أيضا في منهج الدراسة وأدائها. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها اشتملت على أساليب تنمية الكفايات لمديري التعليم، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية .

٥. دراسة الكريدا (١٤٢٥ هـ) بعنوان: "الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

وهدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف إلى أهمية الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة في ضوء مهامهم وأعمالهم المكلفين بها من وجهة نظرهم، وتقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة في مجال الكفايات التخطيطية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٨٣) مديرا للتربية والتعليم .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن جميع الكفايات التخطيطية وعددها (٧٢) كفاية بمحاورها الثلاثة مهمة أو متوسطة الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة العربية والسعودية ، كما صنفت الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة إلى ثلاث محاور أساسية وفقا لمراحل التخطيط وهي : "مرحلة تشخيص وتحليل الوضع ، ومرحلة إعداد وتنفيذ الخطة ، ومرحلة المتابعة والتقييم"، كما قدم الباحث تصور مقترح لبرنامج تدريبي بديلا لتوصيات الدراسة يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة في مجال الكفايات التخطيطية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات، من حيث تحديد الكفايات، ومدى أهميتها من وجهة نظر أفراد المجتمع ، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت الكفايات التخطيطية

اللازمة لمديري التربية والتعليم، وتقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة، كذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

٦. دراسة موري (moore، ٢٠٠٤م) بعنوان: "المهارات القيادية والكفايات للرؤساء والمدراء التنفيذيين".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية الرئيسية والكفايات القيادية داخل كل مجال، كما هدفت إلى تحديد المهارات القيادية والكفايات اللازمة ليكونوا قادة في البحث التعاوني في مجال التعليم والخدمات الإرشادية. وتم اختيار العينة من رؤساء الإدارات التي تأسست من عام ١٨٦٢م إلى عام ١٨٩٠م، واستخدم الباحث المقابلات النوعية، كما استخدم المقابلات الطويلة شارك فيها سبعة أشخاص .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : حدد أفراد العينة والمشاركين ستة من المهارات والكفايات القيادية التي يحتاجها القادة، وهي : المهارات البشرية، والمفاهيم والتقنية، والاتصالات، والذكاء العاطفي، ومهارة صناعة المعرفة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات القيادية، وفي بعض محاور الدراسة كالمهارات الشخصية والاتصال ، وفي تحديد المهارات والكفايات القيادية. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على الخدمات الارشادية، واختلفت في منهج الدراسة وأداتها حيث استخدم الباحث المقابلة في دراسته، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على رؤساء الإدارات التي تأسست من عام ١٨٦٢م إلى عام ١٨٩٠م.

٧. دراسة الوزرة (١٤٢٧هـ) بعنوان : " كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية، برنامج لتطوير الأداء"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة لعمداء الكليات في الجامعات السعودية، والتعرف على مدى أهمية الكفايات ومدى ممارسة عمداء الكليات لتلك الكفايات من وجهة

نظر أفراد الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ عينة الدراسة (٢٤٢) فردا ، تكونت من عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في ثلاث جامعات سعودية وهي جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها : التوصل إلى إعداد قائمة بالكفايات اللازمة لعمداء الكليات في الجامعات السعودية بلغ عددها (٨٥) كفاية، كما أن درجة أهمية الكفايات عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الأهمية (٣,٢٥) من (٤) ، كما أوضحت النتائج أن درجة ممارسة الكفايات من قبل عمداء الكليات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة (٢,٩٩) من (٤) . وقد أوصى الباحث بأن تعتمد وزارة التعليم العالي الكفايات التي توصلت إليها الدراسة وتعميمها على الجامعات السعودية لاعتمادها قائمة أساسية بكفايات عمداء الكليات، وكذلك أن تأخذ إدارة الجامعة هذه الكفايات ضمن معايير اختيار عمداء الكليات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات وتحديدها وكذلك التعرف على أهمية هذه الكفايات ومدى ممارسة هذه الكفايات، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على عمداء الكليات، وإعداد برنامج مقترح لتطوير أداء عمداء الكليات، وكذلك اختلافها في الحد المكاني حيث طبقت الدراسة في ثلاث جامعات: جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، في حين أن الدراسة الحالية طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.

٨. دراسة البطي (١٤٢٧هـ) بعنوان: "الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام التربوية من خلال: تقديم قائمة بالكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية تساهم في عملية اختيارهم، وتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، كما سعت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية هذه

القائمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ عينة الدراسة (١٠٢) فردا .

وأسفرت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : توصل الباحث إلى قائمة الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية، وقد احتوت هذه القائمة على (٥١) كفاية صنّفت إلى ستة محاور: الكفايات الشخصية، وكفايات التخطيط، وكفاية صناعة القرار وحل المشكلات، وكفايات الاتصال، وكفاية العلاقات ، وكفايات التنمية المهنية. وكذلك توصل الباحث إلى أن جميع محاور الكفايات من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس مهمة جدًا، وجميع الكفايات القيادية كانت من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس مهمة جدًا ما عدا كفاية واحدة كانت مهمة. وأوصى الباحث إلى تنظيم برامج تدريبية لتأهيل المرشحين لرئاسة الأقسام التربوية قبل تعيينهم تعتمد على الكفايات القيادية التي توصلت إليها الدراسة .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات وكذلك ببناء قائمة بأهم الكفايات اللازم توفرها، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على رؤساء الأقسام التربوية، وكذلك اختلفها في الحد المكاني حيث طبقت الدراسة على رؤساء الأقسام التربوية في ثلاث جامعات: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود وجامعة الأمير نورة (البنات سابقا) بمدينة الرياض، في حين أن الدراسة الحالية طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.

٩. دراسة الحضيبي (١٤٢٨هـ) بعنوان: "الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم".

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية لمديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف التربوي أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (٤٧٩) من مديري الإشراف التربوي ومشرقي الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية موزعة على ١١ مجالاً، وهي: الكفايات الإنسانية، والفكرية، والتخطيط، والتنظيم والتنسيق، وكفايات التنفيذ والمتابعة، وكفايات التقييم، والاتصال، وصنع القرارات، واستخدام الحاسب الآلي، والبحث العلمي، والتدريب. كما أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفير الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي بدرجة مهمة جداً. واحتل مجال الكفايات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة. وقد أوصى الباحث بتقييم أداء مديري الإشراف التربوي في ضوء قائمة الكفايات الواردة في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية لمديري الإشراف التربوي في ضوء قائمة الكفايات الحالية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات القيادية، وكذلك تحديد درجة أهميته وتوافر الكفايات، واتفقت أيضاً في منهج الدراسة وأداتها. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت إلى التعرف على الكفايات القيادية لمديري الإشراف التربوي، وأساليب تنميتها وقياسها، وكذلك اختلافها في مجتمع الدراسة حيث طبقت على مديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

١٠. دراسة ماريون (marion، ٢٠٠٧م) بعنوان: "كفايات القيادة الفعالة في التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى تحديد ودراسة دور نائب رئيس الجامعة أو مدير الجامعة، ومعرفة الكفايات المعارف والسلوك والمواقف اللازمة لقيادة فعالة في مجال التعليم العالي. وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة أسلوب المقابلة مع رؤساء ونواب عشر جامعات بريطانية تمثل القطاع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: معظم المجيبين التي تمت معهم المقابلات أن المصدقية الأكاديمية والخبرة في الحياة الجامعية كانت حاسمة بالنسبة للقيادة الفعالة في مجال التعليم العالي، واستمرت تعمل في مجال البحث والأنشطة التعليمية جنب إلى جنب مع دورها

الإداري، كما أكدوا أن مهارات القادة بما في ذلك القدرة على التواصل والتفاوض مع الآخرين مهمة أيضاً، كما كانت معظم الجامعات ليس لديها دراسة لأي نهج منتظم لتحديد أو تطوير المهارات القيادية. وقد أوصى الباحث إلى إتباع نهج أكثر استباقياً لتحديد الكفايات القيادية وتطوير القيادة في جميع أنحاء الجامعات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات القيادية، وفي بعض محاور الدراسة كالكفايات المعرفية والسلوك. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت على دور القيادات العليا في الجامعات، واختلفت في منهج الدراسة وأداتها حيث استخدم الباحث المقابلة في دراسته، وكذلك اختلفها في مجتمع الدراسة والحد المكاني حيث طبقت على رؤساء ونواب الرؤساء في الجامعات البريطانية .

١١. دراسة هديل القاضي (١٤٣١هـ) بعنوان : "تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وذلك من خلال تحديد الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية، والكشف عن درجة أهمية اكتسابهم لتلك الكفايات ودرجة توافرها لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما سعت الدراسة للكشف عن العوامل المؤثرة سلباً على كفايات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة من وجهة نظر القيادات الجامعية. وكان مجتمع الدراسة من فئتين: الفئة الأولى تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، والفئة الثانية تتمثل بالقيادات الجامعية من رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الفئة الأولى وتم تصميم استبانة تحتوي على (١٠٠) كفاية، وصنفت على محورين: محور لقياس درجة الأهمية ومحور لقياس درجة التوافر، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الحقلية مع الفئة الثانية وتم تصميم استبانة مقابلة للكشف عن أهم العوامل المؤثرة سلباً على كفايات رؤساء الأقسام العلمية .

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها: أن جميع الكفايات الرئيسة المقترحة تقع في فئة الأهمية العالية جداً، وتمثلت أهم العوامل المؤثرة سلباً على كفايات رؤساء الأقسام

العلمية في العوامل المتعلقة ب: اللوائح والأنظمة، الثقافة التنظيمية، آلية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية ، أساليب الإعداد والتأهيل، نوعية البرامج التطويرية. وقد أوصت الباحثة بالاستفادة من التصور المقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والجامعات السعودية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال الكفايات وكذلك ببناء قائمة بأهم الكفايات اللازم توفرها، واتفقت أيضا في منهج وأداة الدراسة في الفئة الأولى من العينة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت للكشف عن العوامل المؤثرة سلباً على كفايات رؤساء الأقسام العلمية ، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها استخدمت منهجاً ثانياً وهو منهج الوصفي الحقلّي وأسلوب المقابلة مع الفئة الثانية .

## ٢/٢/٢ - دراسات تتعلق برؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي:

١. دراسة الحربي (١٤١٢ هـ) بعنوان: "القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز - دراسة تحليلية".

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة القيادية الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز، كما سعت إلى تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد رؤساء الأقسام على تنمية هذه القيادات وتطويرها وإحداث التغيير أو التحسين في النمط القيادي. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) رئيس قسم، و(٥٤٨) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك عبدالعزيز.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج من أهمها: كشفت الدراسة عن أفضل ثلاثة أبعاد في السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام وهي: التكامل، والتركيز على الإنتاج، والتمثيل، كما تتوفر القدرة الإدارية بدرجة كبيرة لرؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز. وقد وصى الباحث بضرورة وضع توصيف وظيفي مكتوب وموحد لجميع رؤساء الأقسام العلمية، بالإضافة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأدوار القيادية المنوطة بهم.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت للكشف عن السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية، وتقديمها بعض الاقتراحات والتوصيات لتطوير القيادات وتحسين النمط القيادي.

٢. دراسة الزهراني (١٤١٣هـ) بعنوان: "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض".

تناولت الدراسة البحث في العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، والتعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وعلاقة بعض المتغيرات المؤثرة في كل من السلوك القيادي لرؤساء الأقسام والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لدارسته، وطبقت الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة وعددهم (٧٧) رئيساً، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة ٣٠٪ من مجتمع أعضاء هيئة التدريس فبلغ عددهم (٣٥٨) عضواً.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : يغلب على نمط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود الاهتمام بالعمل والإنجاز أكثر من الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، كما أن مستوى درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس يقع فوق المتوسط. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بالعمل على تنمية الكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ورفع مستوى أدائهم، وأهمية التمييز بين القدرة على القيادة التربوية والقدرة الأكاديمية عند اختيار رؤساء الأقسام.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية.

٣. دراسة فناديلي (١٤١٥هـ) بعنوان: "دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز".

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الإداري والتعليمي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، كما تهدف إلى إلقاء الضوء على المهام الوظيفية لرئيس القسم وإحداث التوازن بين الجانب الإداري والجانب التعليمي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما جعل الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي بلغت (١٧٢) استبانة، وزعت على رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز والتي تعتبر عينة الدراسة.

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى عدة نتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام في كليات جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز يقومون بالدور المطلوب منهم بدرجة عالية. كما تقترح الباحثة إلى عقد برنامج تدريبي لتطوير رؤساء الأقسام يشمل المجال الإداري والتعليمي، وأن يكون اختيار رؤساء الأقسام وفق اعتبارات ومتطلبات من أهمها استعدادهم وقدرتهم على أداء دورهم الإداري والتعليمي، بالإضافة إلى إعدادهم من خلال البرامج التدريبية التطويرية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها ركزت في دور رئيس القسم في المجالين الإداري والتعليمي، كما اختلفت في مجتمع الدراسة حيث شملت رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبدالعزيز بجدة .

٤. دراسة الصاطوح (١٤١٧هـ) بعنوان: "النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي نمط القيادة لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير النمط القيادي لرؤساء الأقسام، والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بمتغيرات الدراسة (المرتبة العلمية، السن، الخبرة، التخصص، الجنس). وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لدراسته، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع كليات إعداد

المعلمين في المملكة العربية السعودية وعددها (١٨) كلية. وكانت عينة الدراسة ممثلة وعددها (٦٥) رئيساً، بنسبة ٢٨% من رؤساء الأقسام، و(٢٣١) عضواً بنسبة ١٧% من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن رؤساء الأقسام بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية يمارسون كلا البعدين اللذين يتضمنهما النمط القيادي وهما البعد الإنساني والبعـد الوظيفي. كما أن مستوى درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة تجاه المؤسسة ويقل ذلك المستوى قليلاً تجاه الإدارة والزملاء. وقد أوصى البحث في ضوء هذه النتائج بتدريب رؤساء الأقسام على ممارسة السلوك القيادي، وتوجيههم إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في العلاقة بين نمط القيادة لرؤساء الأقسام والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وتأثيرها بمتغيرات الدراسة، كما اختلفت في مجتمع الدراسة حيث شملت رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية .

٥.دراسة خياط(١٤٢٠هـ) بعنوان : "مدى مساهمة رؤساء الأقسام في تطوير العملية التعليمية في جامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رئيس القسم في تطوير العملية التعليمية في جامعة أم القرى ، والتعرف على مدى مساهمة رئيس القسم في تطوير أهداف القسم، والموارد البشرية، وبرامج القسم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٨) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وذلك باستخدام استبانة أداةً لجمع المعلومات ولتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة : كشفت الدراسة مدى المساهمة الإيجابية لرئيس القسم في تطوير العملية التعليمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة بمحاورها الثلاث بالنسبة للمتغيرين التاليين : الرتبة العلمية وسنوات الخبرة. كما وصى الباحث أن يكون اختيار رؤساء الأقسام مبني على استعدادهم وقدرتهم على المساهمة في تطوير العملية التعليمية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج وأداة الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت إلى معرفة مدى مساهمة رئيس القسم في تطوير العملية التعليمية من خلال ثلاث أهداف جزئية: أهداف القسم، والموارد البشرية، وبرامج القسم ، كما اختلفت في مجتمع الدراسة حيث شملت رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٦. دراسة الغامدي(١٤٢٠هـ) بعنوان: "السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات وأساليب التعامل مع التحولات المعاصرة والأساليب الإدارية والاستراتيجيات التي ينبغي توافرها في رئيس القسم الأكاديمي بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز. واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى والملك عبدالعزيز.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: أن عينة الدراسة تؤيد بدرجة كبيرة ضرورة توافر مفردات السلوك القيادي في رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرتبة العلمية والخبرة والعمر عدا بعدي المهارات والاستراتيجيات. وقد أوصى الباحث بعقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ممن يرشحوا لرئاسة الأقسام الأكاديمية بحيث تحتوي هذه البرامج على المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج الدراسة وأداتها. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في التعرف على أهم الصفات والمهارات وأساليب التعامل من رؤساء الأقسام وذلك في ضوء التحولات المعاصرة والأساليب الإدارية والاستراتيجيات، كما اختلفت في مجتمع الدراسة حيث شملت

رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبدالعزيز بجدة .

٧. دراسة الشبل (١٤٢٠هـ) بعنوان : "العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التوصل إلى الأسلوب القيادي الذي ينبغي أن يكون لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التقنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بدراسة المجتمع بكامله دون تحديد عينة، والمكون من فئتين: فئة رؤساء الأقسام العلمية وعددهم (٣٣) رئيس، وفئة أعضاء هيئة التدريس وعددهم (١٣٨) عضواً، واستخدم الباحث أداتين في هذه الدراسة، وهما: مقياس فيفر الخاص بتحديد الأسلوب القيادي، ومقياس مستوى الأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يرى أغلب رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك القيادي الذي ينبغي أن يعملوا به رؤساء الأقسام وأن يكونوا عليه في ممارساتهم العملية، وأن الأسلوب القيادي الفعلي لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التقنية بالمملكة يتجه إلى البعد الإنساني أكثر من البعد الوظيفي. وبناء على النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتدريب رؤساء الأقسام العلمية وذلك لتنمية الكفاءة القيادية، وتوجيههم لممارسة أساليب القيادة التربوية من خلال تحقيق التوازن بين البعدي الإنساني والوظيفي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والوصول إلى الأسلوب القيادي الذي ينبغي أن يكون لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التقنية، كما اختلفت في أداة الدراسة حيث استخدم الباحث أداتين في دراسته،

كما اختلفت في مجتمع الدراسة حيث شملت هذه الدراسة جميع رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية .

٨. دراسة عليمات (٢٠٠٣م) بعنوان: "القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وذلك من خلال أدائهم للأعمال الإدارية على المجالات الآتية: استخدام السلطة، الموضوعية، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال. وكيفية التعامل مع هذه المجالات لتحقيق الأهداف المرسومة على مستوى الجامعة والعاملين عليها. واقتصر البحث على قياس القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية، واستخدم الباحث اختبار القيادة التربوية الذي أعده أساسا (مرسي، ١٩٩٨م) بعد ملائمته للبيئة الأردنية، وتم اختيار عينة الدراسة من (٦٠) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية (الجامعة الأردنية، وجامعة البرموك، والجامعة الهاشمية) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أظهرت الدراسة أن قدرات رؤساء الأقسام القيادية كانت متوسطة، وأن الخبرة الإدارية لأغلب عينة الدراسة ليست كبيرة، كما أظهرت الدراسة حاجة رؤساء الأقسام للمزيد من التدريب لزيادة قدراتهم القيادية. وقد أوصى الباحث بإجراء بعض الدراسات المتعلقة بالقدرات القيادية على المجالات المتعددة للعمل الإداري بالجامعات، وضرورة استخدام أو تصميم اختبارات مقننة لتحديد القدرات المختلفة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في معرفة مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات من خلال أدائهم لأعمالهم الإدارية، كما اختلفت في أداة الدراسة حيث استخدم اختبار القيادة التربوية، كما اختلفت في عينة الدراسة حيث اقتصر على رؤساء الأقسام فقط، وكذلك في الحد المكاني حيث شملت الجامعات الحكومية الرسمية في دولة الأردن .

٩. دراسة الغامدي (١٤٢٥هـ) بعنوان: "المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وإدارة الكلية، والأعمال الإدارية داخل الأقسام التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وصمم الباحث استبانة للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد قام الباحث بتطبيقها على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، وقد استجاب منهم (١٦٠) رئيساً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أكثر المشكلات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس هي عدم توفر عدد كافٍ من مساعدي البحث والتدريس، وعدم وجود آلية فاعلة لتقويم أعضاء هيئة التدريس، وإهمال أعضاء هيئة التدريس للنواحي الاجتماعية لطلابهم، أما أكثر المشكلات ذات العلاقة بإدارة الكلية فهي عدم تخصيص ميزانية مستقلة للأقسام، ومعاونة رؤساء الأقسام من كثرة التعاميم الداخلية والخارجية، ونقص الوسائل والأجهزة المعنية بعملية التدريس، وعدم وجود سياسة مستقبلية لتطوير الأقسام. وقد أوصى الباحث إلى ضرورة وضع وصف وظيفي لوظيفة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين، وإلحاق رؤساء الأقسام قبل توليهم أعباء رئاسة القسم بدورات تدريبية متخصصة لسد حاجاتهم في المجالات الإدارية والتربوية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام، وكذلك في منهج الدراسة والأداة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في التعرف على المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام داخل القسم، كما اختلفت في عينة ومجتمع الدراسة حيث شملت هذه الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية.

١٠. دراسة أبو سمرة (١٤٢٨هـ) بعنوان: "الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقتها بإدارة الوقت، وبيان واقع هذه الأنماط في ضوء متغيرات الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات وعددهم (٢٢) رئيس قسم أكاديمي، وجميع أعضاء أعضاء هيئة التدريس وعددهم (١٢٢) عضو هيئة تدريس ، وقام الباحث ببناء استبانتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية لقياس إدارة الوقت.

وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وكذلك وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات الدراسة، كما أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت مجال رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك في منهج الدراسة والأداة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها سعت في معرفة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في كليات المجتمع وعلاقتها بإدارة الوقت، كما اختلفت في بناءها لإستبانتين، كما اختلفت في الحد المكاني حيث شملت الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين .

### ٣/٢/٢ - التعليق على الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الكفايات من الموضوعات الحيوية ومن المصادر الهامة والروافد الأساسية، وقد نوقشت من قبل كثير من الباحثين في مختلف المجالات، إلا أن الدراسات التي ناقشت موضوع الكفايات لرؤساء الأقسام في الجامعات تعتبر قليلة، مقارنة بالدراسات التي اطلع عليها وتوصل إليها الباحث، وهذا يؤكد ضرورة تناول هذا المجال من جميع الزوايا والموضوعات للبحث فيه ودراسته، والاطلاع على الدراسات السابقة التي تم مناقشتها لتأكيد صحتها، أو للإضافة ، أو التعديل عليها .

وفي ضوء ما استعرضه الباحث من الدراسات السابقة تتضح بعض النقاط الهامة، وهي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية والتربوية:

- تشترك هذه الدراسة مع مختلف الدراسات السابقة في أنها تناقش موضوع الكفايات، ولكنها تختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنها تناولت الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي، وكذلك في الاستبانة كأداة الدراسة، ما عدا دراسة (moore، ٢٠٠٤م) ودراسة (marion، ٢٠٠٧م) في استخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع المعلومات، أو كأداة ثانية في البحث كدراسة (القاضي، ١٤٣١هـ).
- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين، فقد كان أغلب أهدافها تتمحور حول الكفايات الأساسية والتخطيطية والإدارية والمهنية والفنية وكفاءة الأداء وتحديدها ودرجة ممارسة الكفايات لمجتمع الدراسة .
- اتفقت مجمل الدراسات السابقة في نتائجها على ضرورة الأخذ بمبدأ التدريب على مختلف مجتمعات الدراسة ضمن قائمة الكفايات القيادية اللازم توفرها لدى القائد أو الفرد، والتحاقهم ببرامج قيادية ضمن قائمة الكفايات قبل توليهم القيادة .
- شملت الدراسات السابقة على العديد من جوانب الكفايات، فهناك دراسات اقتصرت على الكفايات المهنية مثل دراسة (العنزي، ١٤٢٣هـ)، ودراسات اقتصر الجانب فيها على الكفايات القيادية مثل دراسة (البطي، ١٤٢٧هـ)، وبقية الدراسات شملت على عدة جوانب من الكفايات مثل: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية والبحثية، والكفايات الإدارية والقيادية، والكفايات الأكاديمية والتربوية.
- على الرغم من كثرة وتنوع الدراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع الكفايات، إلا أن أغلبها كانت تبحث في كفايات القيادات التربوية في التعليم العام، ولم تتطرق أي منها

لكفايات القيادات الإدارية في التعليم العالي إلا القليل منها، مثل: دراسة (الوزرة، ١٤٢٧هـ)، ودراسة (البطي، ١٤٢٧هـ)، ودراسة (marion، ٢٠٠٧م)، ودراسة (القاضي، ١٤٣١هـ) . وبين هذه الدراسات والدراسة الحالية بعض من السمات المشتركة وأوجه الاختلاف، من أهمها:

أ. تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الوزرة، ١٤٢٧هـ) حيث هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لعمداء الكليات في الجامعات السعودية، ودراسة (البطي، ١٤٢٧هـ) حيث اقتصر فقط على رؤساء الأقسام التربوية، ودراسة (القاضي، ١٤٣١هـ) رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودراسة (marion، ٢٠٠٧م) رؤساء الجامعات ونوابهم، بينما الدراسة الحالية شملت رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز.

ب. تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (البطي، ١٤٢٧هـ) ودراسة (القاضي، ١٤٣١هـ) في أنها تتناول الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات السعودية، غير أنها تختلف في الحد المكاني، حيث طبقت الدراسات السابقة في مدينة الرياض، بينما الدراسة الحالية طبقت في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج .

ج. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد الكفايات القيادية ومدى أهميتها لدى رؤساء الأقسام، غير أن هذه الدراسة تختلف في سعيها لمعرفة درجة ممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة .

ثانياً: الدراسات التي تناولت رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي:

- اختلفت الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع رئيس القسم، حيث تناولته من جوانب مختلفة: منها ما يتعلق بدور رئيس القسم بالقيادة الإدارية، أو السلوك والنمط القيادي، أو الدور الإداري والتعليمي، ومستوى الأداء، وكذلك واجباته ومسؤولياته.
- ضرورة تحديد الدور الأمثل لرئيس القسم الأكاديمي، حيث ناقشت أغلب الدراسات السابقة في محاورها حول دور رئيس القسم وكذلك مهامه ومسؤولياته وأثر ذلك في

القيادة، ويؤكد ذلك السميح (١٤٣١هـ، ص٢٨٢): بدراسة مهام ومسؤوليات وصلاحيات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية ومقارنتها مع الجامعات العربية والأجنبية.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي، وكذلك في الاستبانة كأداة الدراسة، ما عدا دراسة (الشبل، ١٤٢٠هـ) حيث استخدم مقياس فيفر ومقياس مستوى الأداء الوظيفي، ودراسة (عليما، ٢٠٠٣م) في استخدامه اختبار القيادة التربوية.

- شملت الدراسات السابقة في تطبيقها على رؤساء الأقسام في الجامعات سواء المحلية أو العربية، ما عدا دراسة (الصاطوح، ١٤١٧هـ) ودراسة (الغامدي، ١٤٢٠هـ) شملت الدراسة كليات المعلمين، ودراسة (الشبل، ١٤٢٠هـ) كليات التقنية، ودراسة (أبوسمرة، ١٤٢٨هـ) كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

- اتفقت الدراسات السابقة في نتائجها على ضرورة عقد برامج تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تهدف إلى تطويرهم وتنميتهم إدارياً ومهنياً، كما أوصى البعض بضرورة وضع معايير محددة وواضحة لاختيار عضو هيئة التدريس لتولي منصب رئاسة القسم الأكاديمي.

- اقتصرت دراسة (الخياط، ١٤٢٠هـ) ودراسة (الغامدي، ١٤٢٠هـ) على استطلاع وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بينما دراسة (عليما، ٢٠٠٣م) ودراسة (الغامدي، ١٤٢٥هـ) شملت وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقط، أما بقية الدراسات السابقة فاستطلعت وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

#### ٢/٢/٤ - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

أثرت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في جوانب متعددة ، من أهمها:

- دعم الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الكفايات القيادية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

- الاستفادة من الكفايات الواردة في الدراسات السابقة وأساليب تنميتها ومصادر اشتقاقها.

- ربط نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية بما يتحقق التكامل في البحث العلمي.
- تحديد منهجية الدراسة وإجراءاتها وأساليب جمع البيانات وتصميم أداة الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسير النتائج بما يحقق أهداف الدراسة.
- دلالة بعض الدراسات السابقة على بعض المرجع والمصادر ذات الصلة بمجال الدراسة.

#### خاتمة :

تناول الباحث في هذا الجزء إلى بعض الدراسات والبحوث السابقة، وبلغ مجموعها (٢١) دراسة، وشملت دراسات محلية وعربية وأجنبية، ومراعيًا في ذلك الترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، وقد صنفها الباحث إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالدراسات التي تناولت الكفايات القيادية، وشملت (١١) دراسة، والقسم الآخر الدراسات التي تناولت رؤساء الأقسام الأكاديمية، ثم علق الباحث على الدراسات السابقة مبينًا بعض النقاط الهامة، وكذلك شيء من أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وكذلك مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة. وفي الفصل القادم يعرض الباحث منهج الدراسة وإجراءاتها.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

١/٣ - منهج الدراسة

٢/٣ - مجتمع الدراسة

٣/٣ - أداة الدراسة

٤/٣ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة

٥/٣ - أساليب المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، متضمناً وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، كما يستعرض آلية بناء أداة الدراسة، وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة وجمع بياناتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات هذه الدراسة.

#### ١/٣ - منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد عرفه العساف (٢٠٠٦م، ص١٨٤) بأنه: وصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة الرصد التكراري (التكميم)، ولا يقف عند جمع المعلومات والبيانات من أجل استقصاء الظاهرة فقط، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه أو التعرف على ما يقوم به الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية.

وهذا يوضح دراسة ظاهرة الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج، وأهميتها وكذلك ممارساتهم لهذه الكفايات، وتصنيف هذه الظاهرة وتحليلها وصولاً إلى النتائج.

#### ٢/٣ - مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين الذكور في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج، وقد بلغ عددهم الكلي (٥٣٧) عضواً، حسب ما ورد في إحصائية إدارة مركز المعلومات الوظيفية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز

بالخرج (١٤٣٤هـ)، منهم (٥١) رئيس قسم، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين الذكور (٤٨٦) فرداً.

١/٢/٣ - عينة الدراسة: تتألف عينة الدراسة من (١٤١) فرداً، وقد شكلت بذلك ما نسبته (٢٦,٢%) من مجتمع الدراسة، وقد قسمت عينة الدراسة إلى فئتين: الفئة الأولى: جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وعددهم (٥١) رئيساً من مجتمع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكان العائد منها (٤٢) استبانة، أما الفئة الثانية: عينة عشوائية بلغت (٩٠) استبانة وزعت على أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، وحصل الباحث بعد توزيعها ميدانياً على (٨٤) استبانة، وبذلك يكون مجموع أفراد عينة الدراسة (١٢٦) فرداً.

٢/٢/٣ - خصائص عينة الدراسة: يتصف أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة بعدد من الخصائص، يمكن توضيحها كما يلي:

(أ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

جدول (٣-١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٦٤	٥٠,٨
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٣٧	٢٩,٤
من ٥٠ سنة فأكثر	٢٥	١٩,٨
المجموع	١٢٦	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣-١) أن (٦٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٠,٨% من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، في حين (٣٧) من العينة يمثلون ما نسبته ٢٩,٤% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) ويأتون في المرتبة الثانية، في حين أن (٢٥) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٩,٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من ٥٠ سنة فأكثر) وهم الفئة الأقل من أفراد العينة.

(ب) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (٢-٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
محاضر	١٣	١٠,٣
استاذ مساعد	٧٨	٦١,٩
استاذ مشارك	٢٢	١٧,٥
استاذ	١٣	١٠,٣
المجموع	١٢٦	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢-٣) أن (٧٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦١,٩ % من إجمالي عينة الدراسة رتبته (أستاذ مساعد) ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، في حين (٢٢) من العينة يمثلون ما نسبته ١٧,٥ % من إجمالي عينة الدراسة رتبته (أستاذ مشارك) ويأتون في المرتبة الثانية، في حين تساوى أفراد عينة الدراسة في رتبة (محاضر) مع أفراد عينة الدراسة في رتبة (أستاذ) بعدد (١٣) ونسبة (١٠,٣ %) لكل منهما، وهم الفئة الأقل من أفراد العينة.

(ج) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي:

جدول (٣-٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي:

مكان الحصول على المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
المملكة العربية السعودية	٩	٧,١
دولة عربية	٦١	٤٨,٤
دولة اجنبية	٥٦	٤٤,٤
المجموع	١٢٦	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣-٣) أن (٦١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨,٤ % من إجمالي عينة الدراسة حصلوا على المؤهل العلمي من دول عربية ويأتون في المرتبة الأولى، بينما (٥٦) من العينة يمثلون ما نسبته ٤٤,٤ % من إجمالي عينة الدراسة حصلوا على المؤهل العلمي من دول أجنبية ويأتون في المرتبة الثانية، في حين أن (٩) من عينة الدراسة يمثلون ما

نسبته ٧,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم حصلوا على المؤهل العلمي من المملكة العربية السعودية، وهم الفئة الأقل من أفراد العينة.

#### (د) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات العمل كرئيس قسم:

جدول (٣-٤)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات العمل كرئيس قسم

النسبة	التكرار	سنوات العمل كرئيس قسم
٦٦,٧	٨٤	لم تقلد العمل كرئيس قسم
١٠,٣	١٣	تقلدت العمل كرئيس قسم لمدة سنتين
١٣,٥	١٧	تقلدت العمل كرئيس قسم لمدة سنتين إلى ٤ سنوات
٩,٥	١٢	تقلدت العمل كرئيس قسم لمدة أكثر من اربع سنوات
%١٠٠	١٢٦	المجموع

يتضح من الجدول (٣-٤) أن (٨٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٦,٧٪ من إجمالي عينة الدراسة لم تقلد العمل كرئيس قسم ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، وأن (١٧) من العينة يمثلون ما نسبته ١٣,٥٪ من إجمالي عينة الدراسة تقلدوا العمل كرئيس قسم لمدة سنتين إلى ٤ سنوات ويأتون في المرتبة الثانية، في حين أن (١٣) من العينة يمثلون ما نسبته ١٠,٣٪ من إجمالي عينة الدراسة تقلدوا العمل كرئيس قسم لمدة سنتين ويأتون في المرتبة الثالثة، بينما (١٢) من العينة يمثلون ما نسبته ٩,٥٪ من إجمالي عينة الدراسة تقلدوا العمل كرئيس قسم لمدة أكثر من ٤ سنوات وهم الفئة الأقل من أفراد العينة. وتشير النتائج أن ثلث عينة الدراسة قد تقلدوا العمل كرئيس قسم خلال فترات مختلفة.

#### ٣/٣- أداة الدراسة:

اعتمد هذه الدراسة على (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتعتبر الاستبانة من الأدوات المناسبة للمنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه هذه الدراسة، وذلك بهدف الكشف عن درجة أهمية وممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز للكفايات القيادية.

١/٣/٣ - بناء أداة الدراسة (الاستبانة): اشتق الباحث قائمة الكفايات من مصادر عدة منها: الدراسات السابقة والبحوث العلمية، وكذلك المراجع التي تناولت موضوع الكفايات القيادية. وتكونت الاستبانة من جزئين (الملحق رقم ٢) ، هما:

١- البيانات الأولية: وتمثل في متغيرات الدراسة، وهي: (العمر، الرتبة العلمية، مكان الحصول على المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ) .

٢- الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وأهميتها، ودرجة ممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز. وقد صنفت كالتالي:

أ) الكفايات القيادية، وتتضمن (٥٠) كفاية موزعة على خمس محاور، يشمل كل محور على (١٠) كفايات رئيسة، وتتضمن المحاور على :

- الكفايات الشخصية.

- كفايات العلاقات الإنسانية.

- كفايات الاتصال.

- كفايات المعرفة والتخطيط.

- كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات.

ب) أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويشمل على (١٢) عبارة .

ج) ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويشمل على (١٥) عبارة .

وقد اتخذ الباحث مقياساً خماسياً وفقاً لكل محور، يتضمن:

(درجة عالية جداً - درجة عالية - درجة متوسطة - درجة ضعيفة - درجة معدومة) .

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: درجة عالية جداً (٥) درجات، درجة عالية (٤) درجات، درجة متوسطة (٣) درجات، درجة ضعيفة (٢) درجتان، درجة معدومة (١) درجة واحدة. وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد فئات الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠. لنحصل على التصنيف التالي:

#### جدول (٣-٥)

توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الدرجة	حدود الفئة	الاستجابة
٥	من ٤,٢١ إلى ٥	عالية جداً
٤	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	عالية
٣	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسطة
٢	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	ضعيفة
١	من ١ إلى ١,٨٠	معدومة

#### ٢/٣/٣ - صدق أداة الدراسة :

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ) الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على نخبة من المتخصصين في العلوم التربوية، وبلغ عدد المحكمين (١٠) محكمين، (ملحق رقم ١) ، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٢) .

ب) الصدق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (٦-٣)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الأول : الكفايات الشخصية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٥٩٧	١ لديه القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل
**٠,٦٥٣	٢ يتمتع بالانضباط الذاتي
**٠,٥٧٥	٣ يمارس المسؤولية الاجتماعية
**٠,٤٨٠	٤ يتقبل النقد البناء
**٠,٥٢٨	٥ يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير
**٠,٦٣٨	٦ يسيطر على انفعالاته بشكل بناء
**٠,٧٠٤	٧ يجيد استخدام السلطة
**٠,٦١٨	٨ يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي على أعضاء هيئة التدريس
**٠,٥٢٣	٩ يتجنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس)
**٠,٦٠٤	١٠ يعرف حدود صلاحياته التي حولتها له الوظيفة

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٦-٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (الكفايات الشخصية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) تتراوح ما بين (٠,٤٨٠) و(٠,٧٠٤) وجميعها موجبة ، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق ل فقرات المقياس.

جدول (٧-٣)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الثاني : كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٥١٥	١ يتعامل بلطف واحترام مع الزملاء أعضاء هيئة التدريس.
**٠,٥٢٤	٢ يركز في تعامله على العلاقات الإنسانية لا على شخصية الفرد
**٠,٦٤٨	٣ يظهر اهتمامه بأعضاء هيئة التدريس دون تمييز.
**٠,٥٨٧	٤ يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس.
**٠,٦٤٦	٥ يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم الأكاديمي.
**٠,٥٧٧	٦ يوزع العبء التدريسي بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.

تابع جدول (٧-٣)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الثاني : كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٧٠٥	٧ يثني على الجهود المميزة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.
**٠,٧٤٣	٨ يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم التدريسي والبحثي.
**٠,٧١٠	٩ يعطي تقييم عادل ومحامد لأعضاء هيئة التدريس
**٠,٦٥٢	١٠ يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم ويعرف واجباتهم المنصوص عليها في اللوائح .

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٧-٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) جميعها قيم عالية ، حيث تتراوح ما بين (٠,٥١٥) و(٠,٧٤٣) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق لفقرات المقياس.

جدول (٨-٣)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الثالث : كفايات الاتصال التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٦٢٦	١ يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بين الأطراف المعنية في الكلية.
**٠,٧٢٩	٢ يتجنب مقاطعة أعضاء هيئة التدريس عند عرض افكارهم أو مقترحاتهم.
**٠,٧٤٢	٣ يستمع بموضوعية لمقترحات أو شكاوي أعضاء هيئة التدريس.
**٠,٦١٥	٤ يتقبل آراء الآخرين مع أعضاء هيئة التدريس .
**٠,٦٧٤	٥ يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية .
**٠,٦٤٦	٦ يتحدث بأسلوب متواضع مع أعضاء هيئة التدريس.
**٠,٦٢٣	٧ يتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بدون تخصيص.
**٠,٦٢٨	٨ يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية
**٠,٦٢٨	٩ يستخدم عبارات واضحة وملائمة في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء.
**٠,٦٥٣	١٠ يمتلك مهارات الحوار والتفاوض.

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣-٨) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (كفايات الاتصال التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) هي قيم عالية و متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠,٦١٥) و (٠,٧٤٢) وجميعها موجبة ، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٣-٩)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الرابع : كفايات المعرفية والتخطيط التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٥٤٩	١ يلم بالمصادر المختلفة لجمع المعلومات والبيانات .
**٠,٦٤١	٢ لديه قاعدة معلوماتية عن التشريعات والقوانين بالكلية .
**٠,٧٤٨	٣ يرسم خطة واضحة ومرنة في تنفيذ أعمال القسم وفق أولويات منطقية للتطوير.
**٠,٦٥٥	٤ يستوعب النظريات الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها على مستوى الكلية .
**٠,٧٧٠	٥ يطبق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم .
**٠,٦٦١	٦ يعرف أساليب التعليم والتدريب المستمر .
**٠,٦٩٣	٧ يفهم فلسفة وأهداف تقويم الأداء في الكلية .
**٠,٦١٨	٨ يحمل رؤية مستقبلية للقسم.
**٠,٥٧٩	٩ يوفر المصادر المالية للقسم.
**٠,٧٠٣	١٠ يتمتع بالمرونة في التخطيط.

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣-٩) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (كفايات المعرفية والتخطيط التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) هي قيم عالية و متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠,٥٤٩) و (٠,٧٧٠) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق لفقرات المقياس.

جدول (٣-١٠)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	أولاً: الكفايات القيادية
المحور الخامس: كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	
**٠,٥٣٥	١ حازم في تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس القسم .
**٠,٧١٥	٢ يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .
**٠,٧٥٢	٣ يعمل على دعم روح الفريق الواحد .
**٠,٧٠٨	٤ يراعي الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس .
**٠,٦٠٦	٥ يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها .
**٠,٦٨٤	٦ يشارك أعضاء القسم في صناعة القرارات .
**٠,٦٩٩	٧ يحرص على تحقيق احتياجات الموظفين .
**٠,٧١٠	٨ يؤمن بأهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير .
**٠,٧٤٩	٩ لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .
**٠,٦٨١	١٠ يخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها .

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣-١٠) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (كفايات صناعة القرار وحل المشاكل التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) هي قيم عالية و متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠,٥٣٥) و(٠,٧٥٢) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق ل فقرات المقياس.

جدول (٣-١١)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	ثانياً: أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة
**٠,٥٢٧	١ تعمل على تطوير الأداء في مختلف أقسامها وقطاعاتها الإدارية .
**٠,٦٤٥	٢ تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات .
**٠,٤٩٢	٣ تؤدي إلى وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير و السعي إلى التميز .
**٠,٥١٦	٤ تستفيد من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية للكلية.
**٠,٦٣٩	٥ تستخدم أساليب الاتصال الحديثة والتقليدية في تحقيق التواصل في نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية .
**٠,٥٩٢	٦ تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها .
**٠,٦٧٨	٧ تطور في منظومة الأداء التي تشجع على الابتكار و الإبداع.
**٠,٦٥٢	٨ تمتلك القدرة على إشراك كل الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي .
**٠,٦٥٩	٩ تمتلك القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية / القسم / الإدارة.
**٠,٦٧٩	١٠ تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الإستراتيجية
**٠,٦١٦	١١ تمتلك القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها
**٠,٥٥٤	١٢ تمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة من جهة والجامعة والقطاعات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى .

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣-١١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة) هي قيم عالية و متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠,٤٩٢) و(٠,٦٧٩) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة من الصدق لفقرات المقياس.

جدول (٣-١٢)

معاملات الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
**٠,٧٥٥	١ يمتلك مهارات قيادية تزيد ثقتنا به.
**٠,٧١٨	٢ يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير.
**٠,٧٥٣	٣ يسعى ليكون القدوة الحسنة للجميع.
**٠,٧٢٣	٤ يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه.
**٠,٦٧٤	٥ نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله.
**٠,٦٨٨	٦ يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة.
**٠,٦١٤	٧ يتخذ القرارات المهمة بحذر.
**٠,٦٧٩	٨ يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره.
**٠,٧٥٥	٩ يشاركنا في مواجهة المشاكل.
**٠,٧٨٠	١٠ يقدم التوصيات بتطوير الأهداف العامة للجامعة.
**٠,٧٧٢	١١ يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية.
**٠,٨١٨	١٢ يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير.
**٠,٧٨٧	١٣ يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا.
**٠,٧٧٢	١٤ يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى.
**٠,٧١٩	١٥ لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم.

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣-١٢) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة (ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) هي قيم عالية و متوسطة، حيث تتراوح ما بين (٠,٦١٤) و(٠,٨١٨) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المقياس.

### ٣/٣-٣ - ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث ( معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٣-١٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (٣-١٣):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

محاو الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
أولاً: الكفايات القيادية :		
المحور الأول: الكفايات الشخصية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	١٠	٠,٨٠٧
المحور الثاني: كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	١٠	٠,٨٤٩
المحور الثالث: كفايات الاتصال التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	١٠	٠,٨٤٩
المحور الرابع: كفايات المعرفية والتخطيط التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	١٠	٠,٨٦١
المحور الخامس: كفايات صناعة القرار وحل المشاكل التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	١٠	٠,٨٧٩
ثانياً: أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة	١٢	٠,٩٥١
ثالثاً: ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	١٥	٠,٩٣٩
الثبات العام لمحاو الدراسة	٧٧	٠,٩٦٦

يتضح من الجدول رقم (٣-١٣) أن معامل الثبات لمحاو الدراسة عالي حيث يتراوح بين (٠,٨٠٧ - ٠,٩٥١) وبلغ معامل الثبات العام (٠,٩٦٦) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ٣/٤ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية، تم استكمال الإجراءات الرسمية المتبعة لتطبيق الدراسات في الجامعات، ثم قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج، وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ.

وبعد جمع الاستبانات التي بلغ عددها (١٢٦) استبانته، والتأكد من صلاحيتها ومناسبتها للتحليل، أصبحت أداة الدراسة جاهزة للمعالجة الإحصائية ومن ثم الحصول على نتائج الدراسة.

### ٥/٣- أساليب المعالجات الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) ، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية :

(١) المتوسط الحسابي الموزون ( المرجح ) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

(٢) المتوسط الحسابي العام للمحور " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة ( متوسط متوسطات العبارات)، كما يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

(٣) تم استخدام الانحراف المعياري " Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي .

(٤) اختبار (ت) (t-test) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة .

(٥) استخدام ( تحليل التباين الاحادي) للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

## خاتمة :

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، مبيناً منهج الدراسة ومجتمعها، وعينة الدراسة وخصائصها، بعد ذلك تطرق إلى أداة الدراسة وآلية بنائها، والإجراءات التي اتبعها للتحقق من صدق الدراسة وثباتها، كما تطرق إلى كيفية تطبيق الدراسة وجمع بياناتها، والأساليب الإحصائية التي اتبعت لتحليل البيانات. وفي الفصل التالي يعرض الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، وذلك بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً .

## **الفصل الرابع**

### **تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها**

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

هدف الدراسة في مضمونها العام إلى التعرف على الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، والتعرف على أهميتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز لهذه الكفايات، وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية وممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تعزى باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، الرتبة، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) .

ويتناول الباحث في هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة وتفسيراتها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

**١/٤ - السؤال الاول: ماالكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز ؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بالإطلاع على أدب المجال من أجل تحديد الكفايات القيادية التي ينبغي لرؤساء الأقسام الأكاديمية التحلي بها في ضوء اتجاه التعليم العالي الحديث، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت كفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل خاص أو كفايات القيادات التربوية الأخرى بشكل عام .

وقد اعتمد الباحث في اشتقاقه لكفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية من البحوث والدراسات التي تناولت هذا المجال، بالإضافة إلى الأساس الفلسفي لنظام التعليم العالي من الأنظمة واللوائح، وكذلك الأساس الأدائي المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وعرض هذه الكفايات القيادية على نخبة من المختصين في الإدارة والعلوم التربوية للإطلاع عليها وتحكيمها.

وفي ضوء ذلك صنفنا هذه الكفايات إلى خمس محاور رئيسية، يتضمن كل محور على عشر كفايات ، وهي على النحو التالي:

### أولاً: الكفايات الشخصية :

- ١- لديه القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.
- ٢- يتمتع بالانضباط الذاتي.
- ٣- يمارس المسؤولية الاجتماعية.
- ٤- يتقبل النقد البناء.
- ٥- يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير.
- ٦- يسيطر على انفعالاته بشكل بناء.
- ٧- يجيد استخدام السلطة .
- ٨- يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي على أعضاء هيئة التدريس .
- ٩- يجتنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس).
- ١٠- يعرف حدود صلاحياته التي حولتها له الوظيفة.

### ثانياً: كفايات العلاقات الإنسانية :

- ١- يتعامل بلطف واحترام مع الزملاء أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- يركز في تعامله على العلاقات الإنسانية لا على شخصية الفرد .
- ٣- يظهر اهتمامه بأعضاء هيئة التدريس دون تمييز.
- ٤- يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم الأكاديمي.
- ٦- يوزع العبء التدريسي بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.
- ٧- يثني على الجهود المميزة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.
- ٨- يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم التدريسي والبحثي.

- ٩- يعطي تقييم عادل ومحايّد لأعضاء هيئة التدريس.
- ١٠- يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم ويعرف واجباتهم المنصوص عليها في اللوائح.

### ثالثاً: كفايات الاتصال:

- ١- يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بين الأطراف المعنية في الكلية.
- ٢- يتجنب مقاطعة أعضاء هيئة التدريس عند عرض أفكارهم أو مقترحاتهم.
- ٣- يستمع بموضوعية لمقترحات أو شكاوي أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- يتقبل آراء الآخرين مع أعضاء هيئة التدريس .
- ٥- يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية .
- ٦- يتحدث بأسلوب متواضع مع أعضاء هيئة التدريس.
- ٧- يتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بدون تخصيص.
- ٨- يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية .
- ٩- يستخدم عبارات واضحة وملائمة في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء.
- ١٠- يمتلك مهارات الحوار والتفاوض.

### رابعاً: كفايات المعرفة والتخطيط :

- ١- يلم بالمصادر المختلفة لجمع المعلومات والبيانات .
- ٢- لديه قاعدة معلوماتية عن التشريعات والقوانين بالكلية .
- ٣- يرسم خطة واضحة ومرنة في تنفيذ أعمال القسم وفق أولويات منطقية للتطوير.
- ٤- يستوعب النظريات الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها على مستوى الكلية .
- ٥- يطبق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم .
- ٦- يعرف أساليب التعليم والتدريب المستمر .
- ٧- يفهم فلسفة وأهداف تقويم الأداء في الكلية .
- ٨- يحمل رؤية مستقبلية للقسم.

٩- يوفر المصادر المالية للقسم.

١٠- يتمتع بالمرونة في التخطيط.

#### خامساً: كفايات صناعة القرار وحل المشكلات :

- ١- حازم في تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس القسم .
- ٢- يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .
- ٣- يعمل على دعم روح الفريق الواحد .
- ٤- يراعي الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس .
- ٥- يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها .
- ٦- يشارك أعضاء القسم في صناعة القرارات .
- ٧- يحرص على تحقيق احتياجات الموظفين .
- ٨- يؤمن بأهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير .
- ٩- لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .
- ١٠- يخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها .

٤/٢- السؤال الثاني: ما أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة

سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟

للتعرف على أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز حسب متوسطات الموافقة

الرتبه	الأخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	أهمية الكفايات	م
			درجة معدومة	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدًا	النسبة		
١٢	٠,٥٦	٤,٤٨	٠	٠	٤	٥٨	٦٤	ت	تعمل على تطوير الأداء في مختلف أقسامها وقطاعاتها الإدارية .	١
			٠	٠	٣,٢	٤٦,٠	٥٠,٨	%		
٢	٠,٥٧	٤,٦٠	٠	٠	٥	٤١	٨٠	ت	تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات .	٢
			٠	٠	٤,٠	٣٢,٥	٦٣	%		
١	٠,٥٨	٤,٦٠	٠	١	٣	٤١	٨١	ت	تؤدي إلى وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز .	٣
			٠	٠.٨	٢,٤	٣٢,٥	٦٤,٣	%		
٩	٠,٦٩	٤,٥٢	٠	٢	٨	٣٨	٧٨	ت	تستفيد من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية للكلية.	٤
			٠	١,٦	٦,٣	٣٠,٢	٦١,٩	%		
٦	٠,٦٩	٤,٥٤	٠	٢	٨	٣٨	٧٨	ت	تستخدم أساليب الاتصال الحديثة والتقليدية في تحقيق التواصل في نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية .	٥
			٠.٨	٠.٨	٤,٠	٣٢,٥	٦١,٩	%		
١١	٠,٦٧	٤,٤٨	٠	٢	٦	٤٧	٧١	ت	تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها .	٦
			٠	١,٦	٤,٨	٣٧,٣	٥٦,٣	%		
٨	٠,٦٤	٤,٥٢	٠	٢	٤	٤٦	٧٤	ت	تطور في منظومة الأداء التي تشجع على الابتكار والإبداع.	٧
			٠	١,٦	٣,٢	٣٦,٥	٥٨,٧	%		
٤	٠,٦٥	٤,٥٩	٠	٢	٥	٣٦	٨٣	ت	تمتلك القدرة على إشراك كل الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي .	٨
			٠	١,٦	٤,٠	٢٨,٦	٦٥,٩	%		

الرتبه	الأخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	أهمية الكفايات	م
			درجة معدومة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدًا	النسبة		
٥	٠,٦١	٤,٥٦	٠	١	٥	٤٣	٧٧	ت	تمتلك القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية/ القسم / الإدارة.	٩
			٠	٠.٨	٤,٠	٣٤,١	٦١,١	%		
٣	٠,٦١	٤,٦٠	٠	١	٥	٣٧	٨٣	ت	تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الإستراتيجية	١٠
			٠	٠.٨	٤,٠	٢٩,٤	٦٥,٤	%		
٧	٠,٧٢	٤,٥٣	٠	٢	١١	٣١	٨٢	ت	تمتلك القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها	١١
			٠	١,٦	٨,٧	٢٤,٦	٦٥,١	%		
١٠	٠,٧١	٤,٤٩	٠	١	١٠	٤٠	٧٥	ت	تمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة من جهة والجامعة والقطاعات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى .	١٢
			٠	٠.٨	٧,٩	٣١,٧	٥٩.٥	%		
	٠,٧٥	٤,٤٧	المتوسط الحسابي العام							

يتضمن الجدول رقم (٤-١) سؤال: (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز) على (١٢) فقرة، جاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات السؤال بدرجة عالية جدًا حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٤,٤٨ إلى ٤,٦٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠). وتتفق استجابات أفراد هذه الدراسة مع دراسة النجار (١٩٩٣م) والحبيب (١٩٩٦م) والبطي (١٤٢٧هـ) والحضيبي (١٤٢٨هـ) والقاضي (١٤٣١هـ) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة لمحور أهمية الكفايات بدرجة عالية جدًا.

وتترتب عبارات أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز حسب درجة الموافقة عليها ترتيباً تنازلياً كما يلي :

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي (تؤدي إلى وجود قيادة واعية تبني فكر التطوير و السعي إلى التميز) بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون وبدرجة عالية جداً أن أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تكمن في أنها تؤدي إلى وجود قيادة واعية تبني فكر التطوير و السعي إلى التميز. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن وجود قيادة واعية تسعى إلى التميز وتبني فكر التطوير يعتبر العنصر الحاكم والمحرك للكفايات القيادية الأخرى التي يجب توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فمن يتمتع بدرجة عالية منها على سبيل المثال هو الأقدر على تطوير القسم وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على حد سواء .

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي (تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات) بالمرتبة الثانية وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون وبدرجة عالية جداً أن أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تكمن في أنها تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٠) وهي (تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الإستراتيجية) بالمرتبة الثالثة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء

الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون وبدرجة عالية جداً أن أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تتبلور في أنها تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الإستراتيجية.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهي (تمتلك القدرة على إشراك كل الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي) بالمرتبة الرابعة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٩).

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهي (تمتلك القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية / القسم / الإدارة) بالمرتبة الخامسة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٦).

٦- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي (تستخدم أساليب الاتصال الحديثة والتقليدية في تحقيق التواصل في نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية) بالمرتبة السادسة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٤).

٧- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١١) وهي (تمتلك القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها) بالمرتبة السابعة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٣).

٨- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي (تطور في منظومة الأداء التي تشجع على الابتكار و الإبداع) بالمرتبة الثامنة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٢).

٩- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي (تستفيد من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية للكلية) بالمرتبة التاسعة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٥٢).

١٠- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٢) وهي (تمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة من جهة والجامعة والقطاعات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى) بالمرتبة العاشرة وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٤٩).

١١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي (تعمل على تطوير الأداء في مختلف أقسامها وقطاعاتها الإدارية) بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٤٨).

١٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي (تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة عالية جداً بين الفقرات الخاصة بأهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (٤,٤٨)، وتعد هذه الكفاية سبباً أساسياً في تجنب الكثير من مشكلات عمل رؤساء الأقسام، وبالتالي انسيابية الأداء في إدارة القسم الأكاديمي وممارسة رئيس القسم الأكاديمي العمل الإداري والعلمي بالشكل المطلوب .

٣/٤ - السؤال الثالث: مآدرجة ممارسة الكفايات القيادية لى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

للتعرف على درجة ممارسة الكفايات القيادية لى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الكفايات القيادية لى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	ممارسة الكفايات	م
			بدرجة معدومة	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدًا	النسبة		
٢	٠,٦٤	٤,١٧	٠	٠	١١	٤٨	٢٥	ت	يملك مهارات قيادية تزيد ثقتنا به.	١
			٠	٠	٨,٧	٣٨,١	١٩,٨	%		
١٣	٠,٧٠	٤,٠١	٠	١	١٧	٤٦	٢٠	ت	يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير.	٢
			٠	٠.٨	١٣,٥	٣٦,٥	١٥,٩	%		
٨	٠,٧٢	٤,١٠	٠	١	١٥	٤٣	٢٥	ت	يسعى ليكون القدوة الحسنة للجميع.	٣
			٠	٠.٨	١١,٩	٣٤,١	١٩,٨	%		
١٠	٠,٦٨	٤,٠٨	٠	٠	١٦	٤٥	٢٣	ت	يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه.	٤
			٠	٠	١٢,٧	٣٥,٧	١٨,٣	%		
٦	٠,٧٣	٤,١١	٠	١	١٥	٤٢	٢٦	ت	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله.	٥
			٠	٠.٨	١١,٩	٣٣,٣	٢٠,٦	%		
٩	٠,٦٩	٤,١٠	٠	٠	١٦	٤٤	٢٤	ت	يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة.	٦
			٠	٠	١٢,٧	٣٤,٩	١٩,٠	%		

الرتبه	الأختراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					التكرار	ممارسة الكفايات	م
			بدرجة معدومة	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدًا	النسبة		
٥	٠,٦٨	٤,١١	٠	٠	١٥	٤٥	٢٤	ت	يتخذ القرارات المهمة بحذر.	٧
			٠	٠	١١,٩	٣٥,٧	١٣,٠	%		
١٥	٠,٧٠	٣,٩٩	٠	٢	١٥	٤٩	١٨	ت	يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالإنتماء له ولأفكاره.	٨
			٠	١,٦	١١,٩	٣٨,٩	١٤,٣	%		
١٢	٠,٧٤	٤,٠٥	٠	٢	١٥	٤٤	٢٣	ت	يشاركنا في مواجهة المشاكل.	٩
			٠	١,٦	١١,٩	٣٤,٩	١٨,٣	%		
١١	٠,٦٥	٤,٠٦	٠	١	١٢	٥٢	١٩	ت	يقدم التوصيات بتطوير الأهداف العامة للجامعة.	١٠
			٠	٠,٨	٩,٥	٤١,٣	١٥,١	%		
٤	٠,٦٨	٤,١٢	٠	٢	٩	٥٠	٢٣	ت	يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية.	١١
			٠	١,٦	٧,١	٣٩,٧	١٨,٣	%		
١٤	٠,٧٧	٤,٠١	٠	٣	١٥	٤٤	٢٢	ت	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير.	١٢
			٠	٢,٤	١١,٩	٣٤,٩	١٧,٥	%		
٣	٠,٦٩	٤,١٥	٠	٠	١٤	٤٣	٢٧	ت	يعطينا الوقت الكافى للاستماع لأفكارنا.	١٣
			٠	٠	١١,١	٣٤,١	٢١,٤	%		
٧	٠,٦٩	٤,١٠	٠	١	١٣	٤٧	٢٣	ت	يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى.	١٤
			٠	٠,٨	١٠,٣	٣٧,٣	١٨,٣	%		
١	٠,٧١	٤,١٨	٠	١	١٢	٤٢	٢٩	ت	لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم.	١٥
			٠	٠,٨	٩,٥	٣٣,٣	٢٣,٠٣	%		
	٠,٥١	٤,٠٩	المتوسط الحسابى العام							

يتضمن الجدول رقم (٤-٢) سؤال: (مادرجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) على (١٥) فقرة، جاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات السؤال بدرجة

عالية، حيث أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين (٣,٩٩ إلى ٤,١٨) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٦١ إلى ٤,٢٠). وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة لمحور (ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة)، ويلاحظ أن المتوسط العام على عبارات (ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) قد بلغ (٤,٠٩ درجة من ٥) مما يعني أن عبارات محور ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كانت بدرجة عالية.

وتترتب عبارات محور ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حسب درجة الموافقة عليها ترتيباً تنازلياً كما يلي :

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٥) وهي (لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم) بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون بدرجة عالية أن الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لديهم درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي (يملك مهارات قيادية تزيد ثقتنا به) بالمرتبة الثانية وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون بدرجة عالية

أن الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يمتلكون مهارات قيادية تزيد ثقتنا بهم.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٣) وهي (يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا) بالمرتبة الثالثة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون بدرجة عالية أن الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقدمون الوقت الكافي للاستماع لأفكار أعضاء هيئة التدريس بقسمهم.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١١) وهي (يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية) بالمرتبة الرابعة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١٢).

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي (يتخذ القرارات المهمة بحذر) بالمرتبة الخامسة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١١).

٦- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي (نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله) بالمرتبة السادسة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١١).

٧- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٤) وهي (يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى) بالمرتبة السابعة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة

بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١٠).

٨- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي (يسعى ليكون القدوة الحسنة للجميع) بالمرتبة الثامنة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١٠).

٩- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي (يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة) بالمرتبة التاسعة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,١٠).

١٠- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي (يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه) بالمرتبة العاشرة وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠٨).

١١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٠) وهي (يقدم التوصيات بتطوير الأهداف العامة للجامعة) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠٦).

١٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهي (يشاركنا في مواجهة المشاكل) بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠٥).

١٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي (يتحدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير) بالمرتبة الثالثة عشر وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠١).

١٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٢) وهي (يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير) بالمرتبة الرابعة عشر وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠١).

١٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهي (يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره) بالمرتبة الخامسة عشر وبدرجة عالية بين الفقرات الخاصة بممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٣,٩٩).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (١٤٢٣هـ) حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية جاءت بدرجة عالية. وأيضا تتفق مع دراسة العريني (١٤٢٤هـ) حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يمارسون كفاياتهم الأساسية بدرجة عالية .

٤/٤- السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٥,٠) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة ترجع إلى اختلاف متغيرات الدراسة (العمر، الرتبة العلمية ، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية):  
أولاً : الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي: One Way

Anova " لتوضيح الفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعًا إلى اختلاف متغير العمر،  
وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٤-٣)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعًا إلى  
اختلاف متغير العمر:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.١٠٨	٢,٢٦٢	.٣٠٧	٢	.٦١٥	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
		.١٣٦	١٢٣	١٦,٧١٠	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٧,٣٢٤	المجموع	
.٧٥٢	.٢٨٥	.٠٤٢	٢	.٠٨٣	بين المجموعات	كفايات العلاقات الإنسانية
		.١٤٦	١٢٣	١٧,٩٨٦	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٨,٠٦٩	المجموع	
.٥٠١	.٦٩٦	.١١٠	٢	.٢٢٠	بين المجموعات	كفايات الاتصال
		.١٥٨	١٢٣	١٩,٤٧٦	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٩,٦٩٧	المجموع	
.٩٧٨	.٠٢٣	.٠٠٥	٢	.٠٠٩	بين المجموعات	كفايات المعرفية والتخطيط
		.٢٠١	١٢٣	٢٤,٧٢٦	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢٤,٧٣٥	المجموع	
.٥٠٧	.٦٨٣	.١١٨	٢	.٢٣٧	بين المجموعات	كفايات صناعة القرار وحل المشاكل
		.١٧٣	١٢٣	٢١,٣١٠	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢١,٥٤٦	المجموع	
.٥٨٦	.٥٣٦	.٣٠٨	٢	.٦١٥	بين المجموعات	أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية
		.٥٧٤	١٢٣	٧٠,٥٧٤	داخل المجموعات	
			١٢٥	٧١,١٩٠	المجموع	
.٦٠٤	.٥٠٧	.١٣٥	٢	.٢٦٩	بين المجموعات	ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
		.٢٦٥	٨١	٢١,٥٠١	داخل المجموعات	
			٨٣	٢١,٧٧٠	المجموع	

من خلال الجدول رقم (٤-٣) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير العمر، حيث اتضح من النتائج مايلي:

١-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٢,٢٦ ومستوى دلالتها = ٠,١٠٨

٢-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٠,٢٨٥ ومستوى دلالتها = ٠,٧٥٢

٣-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٠,٦٩ ومستوى دلالتها = ٠,٥٠

٤-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات المعرفية والتخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٠,٠٢ ومستوى دلالتها = ٠,٩٧ .

٥-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات صناعة القرار وحل المشاكل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٠,٦٨ ومستوى دلالتها = ٠,٥٠

٦--عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة ف = ٠,٥٣ ومستوى دلالتها = ٠,٥٨ .

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير العمر، حيث أن قيمة  $F = ٠,٥٠$  ومستوى دلالتها  $= ٠,٦٠$ .

وتتنفق هذه النتائج مع دراسة البطي (١٤٢٧ هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الكفايات القيادية باختلاف متغير العمر.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي: One Way Anova" لتوضيح الفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الرتبة، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٤-٤)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الرتبة :

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٩٧	٢,١٥٢	٠.٢٩٠	٣	٠.٨٧١	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
		٠.١٣٥	١٢٢	١٦,٤٥٤	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٧,٣٢٤	المجموع	
٠.٤١٣	٠.٩٦١	٠.١٣٩	٣	٠.٤١٧	بين المجموعات	كفايات العلاقات الإنسانية
		٠.١٤٥	١٢٢	١٧,٦٥٢	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٨,٠٦٩	المجموع	
٠.١٦٤	١,٧٣١	٠.٢٦٨	٣	٠.٨٠٤	بين المجموعات	كفايات الاتصال
		٠.١٥٥	١٢٢	١٨,٨٩٢	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٩,٦٩٧	المجموع	
٠.٠٢٣	٣,٣٠٤	٠.٦٢٠	٣	١,٨٥٩	بين المجموعات	كفايات المعرفية والتنخطيط
		٠.١٨٨	١٢٢	٢٢,٨٧٦	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢٤,٧٣٥	المجموع	

تابع جدول رقم (٤-٤)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الرتبة :

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.٦٧٦	.٥٠٩	.٠٨٩	٣	.٢٦٧	بين المجموعات	كفايات صناعة القرار وحل المشاكل
		.١٧٤	١٢٢	٢١,٢٨٠	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢١,٥٤٦	المجموع	
.٠٣٧	٢,٩٢١	١,٥٩٠	٣	٤,٧٧١	بين المجموعات	أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية
		.٥٤٤	١٢٢	٦٦,٤١٩	داخل المجموعات	
			١٢٥	٧١,١٩٠	المجموع	
.٦٣٣	.٥٧٦	.١٥٣	٣	.٤٦٠	بين المجموعات	ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
		.٢٦٦	٨٠	٢١,٣١٠	داخل المجموعات	
			٨٣	٢١,٧٧٠	المجموع	

من خلال الجدول رقم (٤-٤) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث اتضح من النتائج مايلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٢,١٥ ومستوى دلالتها = ٠,٩٧ .

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٠,٩٦ ومستوى دلالتها = ٠,٤١ .

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ١,٧٣ ومستوى دلالتها = ٠,١٦٤ .

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات صناعة القرار وحل المشاكل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٠,٥٠٩، ومستوى دلالتها = ٠,٦٧٦ .

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٠,٥٧٦، ومستوى دلالتها = ٠,٦٣٣ .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العريبي (١٤٢٤هـ) ودراسة القاضي (١٤٣١هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الرتبة العلمية.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (٤-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور (الكفايات المعرفية والتخطيط)، وكذلك حول (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية. ويتضح ذلك بالآتي :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات المعرفية والتخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٣,٣٠، ومستوى دلالتها = ٠,٠٢٣ .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث أن قيمة ف = ٢,٩٢، ومستوى دلالتها = ٠,٠٣٧ .

ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الرتبة العلمية حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحث اختبار " LSD " وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٥)

نتائج اختبار "LSD" للفروق بين الرتبة العلمية:

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	محاضر	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
كفايات المعرفة والتخطيط	محاضر	١٣	٤,٠٣٨٥		٠,٣٤*		
	استاذ مساعد	٧٨	٤,٣٨٧٥				
	استاذ مشارك	٢٢	٤,١٧٧٣				
	استاذ	١٣	٤,٣٦٩٢				
أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة	محاضر	١٣	٤,٠٠٠٠		٠,٥٩*		
	استاذ مساعد	٧٨	٤,٥٩٨٣				
	استاذ مشارك	٢٢	٤,٣٠٣٠				
	استاذ	١٣	٤,٤٨٧٢				

من خلال الجدول رقم (٤-٥) يتضح الآتي :

١- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين رتبهم العلمية (محاضر) وأفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد حول (كفايات المعرفة والتخطيط) لصالح أفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي وهو (٤,٣٨)، وبالتالي كانت الفروق لصالحهم.

٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين رتبهم العلمية (محاضر) و أفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد حول (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) لصالح أفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي وهو (٤,٥٩)، وبالتالي كانت الفروق لصالحهم.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، فقد استخدم الباحث "تحليل التباين

الأحادي: One Way Anova " لتوضيح الفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٦)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي :

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.١٥٩	١,٨٦٤	.٢٥٥	٢	.٥١٠	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
		.١٣٧	١٢٣	١٦,٨١٥	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٧,٣٢٤	المجموع	
.٨٢٧	.١٩٠	.٠٢٨	٢	.٠٥٦	بين المجموعات	كفايات العلاقات الإنسانية
		.١٤٦	١٢٣	١٨,٠١٤	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٨,٠٦٩	المجموع	
.٤٦٩	.٧٦٣	.١٢١	٢	.٢٤١	بين المجموعات	كفايات الاتصال
		.١٥٨	١٢٣	١٩,٤٥٥	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٩,٦٩٧	المجموع	
.٥٤٣	.٦١٥	.١٢٢	٢	.٢٤٥	بين المجموعات	كفايات المعرفية والتخطيط
		.١٩٩	١٢٣	٢٤,٤٩٠	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢٤,٧٣٥	المجموع	
.٣٠٦	١,١٩٥	.٢٠٥	٢	.٤١١	بين المجموعات	كفايات صناعة القرار وحل المشاكل
		.١٧٢	١٢٣	٢١,١٣٥	داخل المجموعات	
			١٢٥	٢١,٥٤٦	المجموع	
.١٢٥	٢,١١٤	١,١٨٣	٢	٢,٣٦٦	بين المجموعات	أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة
		.٥٦٠	١٢٣	٦٨,٨٢٤	داخل المجموعات	
			١٢٥	٧١,١٩٠	المجموع	
.١٩٠	١,٦٩٤	.٤٣٧	٢	.٨٧٤	بين المجموعات	ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة
		.٢٥٨	٨١	٢٠,٨٩٦	داخل المجموعات	
			٨٣	٢١,٧٧٠	المجموع	

من خلال الجدول رقم (٤-٦) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث اتضح من النتائج مايلي:

١-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول(الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ١,٨٦= ومستوى دلالتها = ٠,١٥٩ .

٢-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول(كفايات العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ٠,١٩٠= ومستوى دلالتها = ٠,٨٢٧ .

٣-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول(كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ٠,٧٦٣= ومستوى دلالتها = ٠,٤٦٩ .

٤-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول(كفايات المعرفة والتخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ٠,٦١٥= ومستوى دلالتها = ٠,٥٤٣ .

٥-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول(كفايات صناعة القرار وحل المشاكل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ١,١٩= ومستوى دلالتها = ٠,٣٠ .

٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ( أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ٢,١١ ومستوى دلالتها = ٠,١٢٥ .

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ( ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي، حيث أن قيمة ف = ١,٦٩ ومستوى دلالتها = ٠,١٩٠ .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة البطي (١٤٢٧ هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الكفايات القيادية باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير الخبره الإدارية كرئيس قسم :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الخبره الإدارية كرئيس قسم، استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " لتوضيح الفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الخبره الإدارية كرئيس قسم، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (٤-٧)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير الخبره الإدارية كرئيس قسم:

الدالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
.٢٥٨	١,٣٥٩	.١٨٧	٣	.٥٦٠	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
		.١٣٧	١٢٢	١٦,٧٦٤	داخل المجموعات	
			١٢٥	١٧,٣٢٤	المجموع	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
كفايات العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.٦٤٦	٣	.٢١٥	١,٥٠٧	.٢١٦
	داخل المجموعات	١٧,٤٢٤	١٢٢	.١٤٣		
	المجموع	١٨,٠٦٩	١٢٥			
كفايات الاتصال	بين المجموعات	.٦٥١	٣	.٢١٧	١,٣٨٩	.٢٤٩
	داخل المجموعات	١٩,٠٤٦	١٢٢	.١٥٦		
	المجموع	١٩,٦٩٧	١٢٥			
كفايات المعرفية والتخطيط	بين المجموعات	.٦٦٦	٣	.٢٢٢	١,١٢٦	.٣٤١
	داخل المجموعات	٢٤,٠٦٩	١٢٢	.١٩٧		
	المجموع	٢٤,٧٣٥	١٢٥			
كفايات صناعة القرار وحل المشاكل	بين المجموعات	.٦٨٣	٣	.٢٢٨	١,٣٣٢	.٢٦٧
	داخل المجموعات	٢٠,٨٦٣	١٢٢	.١٧١		
	المجموع	٢١,٥٤٦	١٢٥			
أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة	بين المجموعات	.٩٤٥	٣	.٣١٥	.٥٤٧	.٦٥١
	داخل المجموعات	٧٠,٢٤٤	١٢٢	.٥٧٦		
	المجموع	٧١,١٩٠	١٢٥			

من خلال الجدول رقم (٤-٧) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث اتضح من النتائج مايلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة ف = ١,٣٥ ومستوى دلالتها = ٠,٢٥ .

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة)

باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة  $F = 1,50$  ومستوى دلالتها =  $0,216$ .

٣-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة  $F = 1,38$  ومستوى دلالتها =  $0,249$ .

٤-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات المعرفية والتخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة  $F = 1,12$  ومستوى دلالتها =  $0,34$ .

٥-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (كفايات صناعة القرار وحل المشاكل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة  $F = 1,33$  ومستوى دلالتها =  $0,26$ .

٦-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم، حيث أن قيمة  $F = 0,54$  ومستوى دلالتها =  $0,65$ .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة القاضي (١٤٣١هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الكفايات القيادية باختلاف متغير الخبرة، بينما تختلف هذه النتائج عن دراسة العريني (١٤٢٤هـ) ودراسة الحضيبي (١٤٢٨هـ) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الكفايات باختلاف متغير الخبرة.

# الفصل الخامس

## ملخص الدراسة ونتائجها وتوصياتها

- ١/٥ - خلاصة الدراسة .
- ٢/٥ - أهم نتائج الدراسة.
- ٣/٥ - توصيات الدراسة .
- ٤/٥ - مقترحات الدراسة .

## الفصل الخامس

### ملخص الدراسة ونتائجها وتوصياتها

يشتمل هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والتي يؤمل أن تسهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بشكل خاص والجامعات السعودية بشكل عام .

#### ١/٥ - خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** تناول الباحث هذا الفصل كمدخل للدراسة، وتم عرض مشكلة الدراسة وأهميتها، وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في التعرف على الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، والتعرف على أهمية هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال وجهات نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام جامعة سلمان بن عبدالعزيز لهذه الكفايات، وكذلك التعرف على الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس حول الكفايات القيادية وأهميتها ودرجة ممارسة هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز تعزى باختلاف متغيرات الدراسة .

ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز؟

٢- ما أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟

٣- ماذرعة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٥) بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة ترجع إلى اختلاف متغيرات الدراسة (العمر ، الرتبة العلمية ، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) ؟

**الفصل الثاني:** تناول الباحث الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة للدراسة.

ويشمل الإطار النظري على أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول: الكفايات مبيناً (مفهومه، وتاريخ ظهور حركة الكفايات، وأساليب ومصادر اشتقاق الكفايات). والمبحث الثاني: القيادة مبيناً (مفهومها، وأهميتها، وأنماطها، وصفات القائد التربوي). والمبحث الثالث: شمل الأقسام الأكاديمية مبيناً ( مفهومها ونشأتها، وأهمية منصب رئيس القسم، ومهامه ومسؤولياته). والمبحث الرابع: جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج وشمل على (نشأة الجامعة، وأهدافها ، ورؤيتها ، والكليات والوكالات التابعة لها) .

كما اشتمل هذا الفصل على الدراسات السابقة، وأهم النتائج التي توصلت لها، وعلاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** وتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ثم وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائص أفراد الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين الذكور في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج، وتألّفت عينة الدراسة من (١٤١) فرداً، وقد

شكلت بذلك ما نسبته (٢,٢٦%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥٣٧) فرداً. وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

**الفصل الرابع:** فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

**الفصل الخامس:** من هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، وتوصياتها.

**٢/٥ - أهم نتائج الدراسة:**

**١/٢/٥ - النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة :**

١- أن (٦٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٠,٨ % من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم (من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة) ويأتون في المرتبة الأولى، وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة .

٢- أن (٧٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦١,٩ % من إجمالي عينة الدراسة رتبهم (أستاذ مساعد) ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة.

٣- أن (٦١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨,٤ % من إجمالي عينة الدراسة حصلوا على المؤهل العلمي من دول عربية ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة.

٤- أن (٨٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٦,٧ % من إجمالي عينة الدراسة لم يتقلد العمل كرئيس قسم ويأتون في المرتبة الأولى وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة.

## ٢/٢/٥ - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

تلخص نتائج الدراسة الحالية في الإجابة على أسئلة الدراسة التالية :

أهم نتائج السؤال الأول: ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز؟

صنفت هذه الكفايات إلى خمس محاور رئيسة، يتضمن كل محور على عشر كفايات ، وهي على النحو التالي:

أولاً: الكفايات الشخصية :

- ١ . لديه القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.
- ٢ . يتمتع بالانضباط الذاتي.
- ٣ . يمارس المسؤولية الاجتماعية.
- ٤ . يتقبل النقد البناء.
- ٥ . يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير.
- ٦ . يسيطر على انفعالاته بشكل بناء.
- ٧ . يجيد استخدام السلطة .
- ٨ . يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي على أعضاء هيئة التدريس .
- ٩ . يجتنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس).
- ١٠ . يعرف حدود صلاحياته التي حولتها له الوظيفة.

ثانياً: كفايات العلاقات الإنسانية :

- ١ . يتعامل بلطف واحترام مع الزملاء أعضاء هيئة التدريس.
- ٢ . يركز في تعامله على العلاقات الإنسانية لا على شخصية الفرد .
- ٣ . يظهر اهتمامه بأعضاء هيئة التدريس دون تمييز.
- ٤ . يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس.
- ٥ . يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم الأكاديمي.
- ٦ . يوزع العبء التدريسي بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.

٧. يثني على الجهود المميّزة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.
٨. يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم التدريسي والبحثي.
٩. يعطي تقييم عادل ومحايّد لأعضاء هيئة التدريس.
١٠. يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم ويعرف واجباتهم المنصوص عليها في اللوائح.

### ثالثاً: كفايات الاتصال:

١. يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بين الأطراف المعنية في الكلية.
٢. يتجنب مقاطعة أعضاء هيئة التدريس عند عرض أفكارهم أو مقترحاتهم.
٣. يستمع بموضوعية لمقترحات أو شكاوي أعضاء هيئة التدريس.
٤. يتقبل آراء الآخرين مع أعضاء هيئة التدريس.
٥. يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية.
٦. يتحدث بأسلوب متواضع مع أعضاء هيئة التدريس.
٧. يتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بدون تخصيص.
٨. يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية.
٩. يستخدم عبارات واضحة وملائمة في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء.
١٠. يمتلك مهارات الحوار والتفاوض.

### رابعاً: كفايات المعرفة والتخطيط :

١. يلم بالمصادر المختلفة لجمع المعلومات والبيانات.
٢. لديه قاعدة معلوماتية عن التشريعات والقوانين بالكلية.
٣. يرسم خطة واضحة ومرنة في تنفيذ أعمال القسم وفق أولويات منطقية للتطوير.
٤. يستوعب النظريات الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها على مستوى الكلية.
٥. يطبق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم.
٦. يعرف أساليب التعليم والتدريب المستمر.
٧. يفهم فلسفة وأهداف تقويم الأداء في الكلية.
٨. يحمل رؤية مستقبلية للقسم.

٩. يوفر المصادر المالية للقسم.

١٠. يتمتع بالمرونة في التخطيط.

#### خامساً: كفايات صناعة القرار وحل المشكلات :

١. حازم في تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس القسم .

٢. يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .

٣. يعمل على دعم روح الفريق الواحد .

٤. يراعي الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس .

٥. يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها .

٦. يشارك أعضاء القسم في صناعة القرارات .

٧. يحرص على تحقيق احتياجات الموظفين.

٨. يؤمن بأهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير.

٩. لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.

١٠. يخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.

أهم نتائج السؤال الثاني: مآهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في

جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة

التدريس في الجامعة ؟

١- يوجد تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة لمحور (أهمية الكفايات القيادية لرؤساء

الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان

بن عبدالعزيز)، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم ما بين (٤,٤٨ إلى ٤,٦٠) وهي

متوسطات تقع في الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي المستخدم والتي تشير إلى

درجة ( عالية جداً ) نحو أداة الدراسة .

٢- أن استجابات أفراد الدراسة على حول أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام

الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن

عبدالعزيز هي (بدرجة عالية جداً) وبمتوسط (٤,٤٧ من ٥) ومن خلال الموافقة على فقرات

هذا المحور نجد أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز ، وكان ترتيب هذه الفقرات من حيث الموافقة عليها كالتالي: تؤدي إلى وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير و السعي إلى التميز، تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات، تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الإستراتيجية، تمتلك القدرة على إشراك كل الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي، تمتلك القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية/القسم/الإدارة، تستخدم أساليب الاتصال الحديثة والتقليدية في تحقيق التواصل في نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية، تمتلك القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها، تطور في منظومة الأداء التي تشجع على الابتكار و الإبداع، تستفيد من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية للكلية، تمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة من جهة والجامعة والقطاعات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى، تعمل على تطوير الأداء في مختلف أقسامها وقطاعاتها الإدارية، تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها.

**أهم نتائج السؤال الثالث: مადرجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟**

١- يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة لمحور (درجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة)، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم ما بين (٣,٩٩ إلى ٤,١٨) وهي متوسطات تقع في الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي المستخدم والتي تشير إلى درجة (عالية) نحو أداة الدراسة .

٢- أن استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة هي (بدرجة عالية) وبمتوسط (٤,٠٩ من ٥) ومن خلال الموافقة على فقرات هذا المحور نجد درجة

ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكان ترتيب هذه الفقرات تنازلياً من حيث الموافقة عليها كالتالي: لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم، يمتلك مهارات قيادية تزيد ثقتنا به، يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا، يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، يتخذ القرارات المهمة بحذر، نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله، يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى، يسعى ليكون القدوة الحسنة للجميع، يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة، يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه، يقدم التوصيات بتطوير الأهداف العامة للجامعة، يشاركنا في مواجهة المشاكل، يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير، يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير، يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره .

أهم نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٥) بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات القيادية ودرجة أهمية وممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة ترجع إلى اختلاف متغيرات الدراسة (العمر، الرتبة العلمية، مكان الحصول على المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)؟  
١-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥، فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير العمر .

٢-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥، فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير الرتبة، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية استاذ مساعد وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي وبالتالي كانت الفروق لصالحهم.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير مكان الحصول على المؤهل العلمي.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) باختلاف متغير الخبرة الإدارية كرئيس قسم .

### ٣/٥- توصيات الدراسة :

- إعداد برنامج تدريبي مكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجدد يتضمن العديد من الدورات التي تهدف إلى تعزيز اكتساب المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم.

- العمل على التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتي تتمثل في مجالات الشؤون الأكاديمية، والإدارية، وإدارة الموارد المادية، والبشرية، وتنمية وتطوير موارد القسم والكلية.

- العمل على تنمية الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال تعرفهم على أساليب الاتصال الفعال، قيادة فرق العمل، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار.

- تنظيم اجتماعات أو لقاءات بين رؤساء الأقسام على مستوى الكلية والجامعة لتدوير الخبرات والتجارب الإدارية.

- تصميم برنامج لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على الكفايات اللازمة لهم .

- وضع معايير للتمييز وذلك للأقسام الأكاديمية البارزة وحوافز تشجيعية لها.

- أن يتم ترشيح واختيار الراغبين في تولي منصب رئيس القسم وفق الكفايات القيادية الحالية، بحيث تكون بمثابة معايير للاختيار.

- توفير جميع الإمكانيات سواء المادية أو غيرها لرؤساء الأقسام الأكاديمية ليتم ممارسة كفاياتهم القيادية على أكمل وجه ووفق الخطة المرسومة للقسم .

- إعطاء الكفايات القيادية مزيداً من الإهتمام ضمن آلية اختيار رئيس القسم، لأن ذلك تحكم بها جودة وأداء القسم الأكاديمي.

#### ٤/٥- البحوث المقترحة:

- في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث إجراء دراسات علمية تعنى بالجوانب التالية:
- تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على الكفايات اللازمة لهم .
- دراسة معايير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء الكفايات اللازمة لهم .
- إجراء دراسة مماثلة حول الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية ، وكذلك لعمداء الكليات .
- إجراء دراسة لتنمية هذه الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج.
- إجراء مزيد من الدراسات التي يمكن أن تسهم في ترقية وزيادة فهم رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم، والوقوف على مدى كفاءتهم في أداء مسؤولياتهم، ودراسة العلاقة بين أداء هذه المسؤوليات والمتغيرات .

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية :

- أبانمي، محمد. (١٤١٥هـ). الكفايات اللازمة لمعلم التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بالمملكة ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ابن طالب، علي (١٤٢٣هـ) الكفايات اللازمة لمشرفي التربية الإسلامية في التعليم العام.رسالة ماجستير غير منشورة . قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود لإسلامية، الرياض.
- ابن منظور، جمال الدين ابو الفضل محمد بن مكرم. (١٩٧٠م). لسان العرب المحيط، بيروت: دار لسان العرب.
- أبوسمرة، محمود وغنيم، رندة. (٢٠٠٧م) . الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت. اتحاد الجامعات العربية. (٤٨). ص ص ٢٦٣-٣١٧ .
- بخش،هالة طه.(١٩٩١م). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية وطرق تنميتها . جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
- البطي، حمد. (١٤٢٧هـ). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- البطي،عبدالله. (١٤٢٤هـ). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها. رسالة دكتوراه غير منشورة.قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جامل، عبدالرحمن عبدالسلام. (١٩٩٨م) . الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي. الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الحربي، محمد بن محمد. (١٤٢٨هـ). نظام وسياسة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحري، رافدة. (١٤٢٨هـ). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسيني، فاطمة. (٢٠٠٥م). كفايات التدريس وتدريب الكفايات آليات التحصيل ومعايير التقويم. الدار البيضاء، مكتبة النجاح الجديدة.
- حسيني، فاطمة. (٢٠٠٥م). كفايات التدريس وتدريب الكفايات. الدار البيضاء. Top edition.
- الحضيبي، ابراهيم بن عبدالرحمن. (١٤٢٨هـ). الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- خياط، عبدالله. (١٤٢٠هـ). مدى مساهمة رؤساء الأقسام في تطوير العملية التعليمية في جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الدريج، محمد. (٢٠٠٠م). الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج . المغرب: المعرفة للجميع .
- دهيش، خالد؛ والشلاش، عبدالرحمن؛ ورضوان، سامي. (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي "أسس نظرية وتطبيقات عملية . ط ٣. الرياض : مكتبة الرشد.
- الدوسري، مها بنت ناهض. (١٤٣٢هـ). الأنماط القيادية لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج كما تراها عضوات هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض .

- الزهراني، علي. (١٤١٣هـ). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السميح، عبدالمحسن. (٢٠١٠م). دراسات في الإدارة الجامعية. الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السيارى، نسرين. (١٤٣١هـ). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الشبل، يوسف. (١٤٢٠هـ). العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الشمري، عبدالرحمن بن محسن. (١٤١٩هـ). أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشمري، محمد بن عايد. (١٤٢٧هـ). مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الصاطوح، محمد. (١٤١٧هـ). النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- عبوي، زيد. (٢٠١٠م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- العتيبي، صالح بن شمروخ. (١٤٢٧هـ). الكفايات اللازمة لمشرفي التقييم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- العريني، عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠٠٣م). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العساف، صالح بن حمد. (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٤، الرياض: العبيكان.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٠م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط٤، الأردن: دار الثقافة.
- علام، صلاح الدين. (١٩٨٩م). تصميم وتجريب نموذج تعليمي نسقي لكفايات الإحصاء السيكولوجي بالاستعانة بمدخل التقييم محكي المرجع. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٧(٣)، ص ١٣٧-١٦٠.
- علقم، شفيق. (١٩٩٣م). تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عليمات، صالح. (٢٠٠٣م). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، ١٢(٢٣)، ص ١٤٣-١٧٠.
- العودة، ابراهيم بن سليمان. (١٤٢٨هـ). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- العياصرة، معن محمود. (٢٠٠٨م). الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الغامدي، حمدان. (١٤٢٥هـ). المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كليات المعلمين، ٤(٢)، ص ص ٦٥-٣٨ .
- الغامدي، عبدالله بن أحمد. (١٤٢٠هـ). السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- الفاضل، محمد. (٢٠١٠م). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفتلاوي، سهيلة محسن. (٢٠٠٣م). الكفايات التدريسية "المفهوم - التدريب - الأداء. الأردن. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الفقي، يوسف علي. (٢٠٠٤م). أثر استخدام حقيبة تدريبية على بعض كفايات التقويم التربوي لدى عينة من مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم علم النفس، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة .
- القاضي، هديل بنت محمد. (١٤٣١هـ). تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- قناديلي، جواهر. (١٤١٥هـ). دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

- الكريدا، سليمان بن علي. (٢٠٠٤م). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- محجوب، بسمان. (٢٠٠٤م). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المخلافي، محمد الخامس. (٢٠١٢م). القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير. (١٩٩٢م). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. القاهرة: دار النهضة العربية .
- مرسي، محمد. (١٩٩٨م). اختبار القيادة التربوية. القاهرة: عالم الكتب .
- مرعي، توفيق. (١٤٠٣هـ). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان : دار الفرقان .
- مرعي، توفيق أحمد ؛ وصابرني، محمد سعيد ؛ وصوالحة، محمد أحمد. (١٩٩٢م). آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامها. مجلة دراسات تربوية ، ٧ (٤٥)، ص ص ١٣٠-١٧٥ .
- مرعي، توفيق. (٢٠٠٣م). شرح الكفايات التعليمية. الأردن، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- المغامسي، سعيد بن فالح. (٢٠٠٤م). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية بالمنصورة ، ١ (٤٥)، ص ص ٩٨-١٢٨ .
- الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي: <http://www.mohe.gov.sa/ar/default.aspx> . ١٤٣٤/٣/٥ هـ .
- الموقع الإلكتروني لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: <http://www.imamu.edu.sa/Pages/default.aspx> . ١٤٣٤/٣/٢٠ هـ .

- الموقع الإلكتروني لجامعة سلمان بن عبدالعزيز : <http://sau.edu.sa> . ٢٢/٣/١٤٣٤هـ .
- الناقة، محمود كامل . (١٩٨٧م) . البرنامج التعليمي القائم على الكفايات أسسه وإجراءاته . القاهرة: مطابع الطوبجي التجارية .
- النجار، عبدالله علي . (١٩٩٣م) . الكفايات والمهارات اللازمة لمديري وموجهي مدارس التعليم العام في اليمن . مجلة التنوير، (٨)، ص ٤٨-٤٩ .
- النعيمي، شهر زاد . (٢٠١٠م) . بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية . الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الهدهود، دلال . (١٩٩١م) . الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت . دراسات تربوية - رابطة التربية الحديثة . ٧ (٣٧)، ص ١٤٠-١٨٦ .
- وزارة التعليم العالي . (١٤٢٨هـ) . نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه . الرياض .
- وزارة التعليم العالي . (١٤١٨هـ) . اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم . الرياض .
- وزارة التعليم العالي . (١٤٢٨هـ) . التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تقرير موجز .
- وزارة التعليم العالي . (١٤٢٨هـ) . نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه . ط٣ . الرياض .
- وزارة التعليم العالي . (١٤٣٣هـ) . مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الجامعات والكليات الحكومية والأهلية . وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات .
- وزارة المعارف . (١٤١٦هـ) . سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . ط٤ .

- الوزرة، عبدالله بن محمد. (٢٠٠٦م). كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية: برنامج لتطوير الأداء. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

- Lori, Moore. & Rick, Rudd . (2004) . leadership skills and competencies for extension directors and administrators. **Journal of Agricultural Education**, 45(3),pp 22-33 .

- Marion Spendlove. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. **International Journal of Educational Management**, 21(5),pp 407-417 .

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (١) : قائمة بأسماء المحكمين .
- ملحق رقم (٢) : الاستبانة بصورتها النهائية .
- ملحق رقم (٣) : الخطابات .

ملحق رقم (١) أسماء المحكمين لأداة الدراسة ( الاستبانة ) :

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	حسن عبدالملك محمود	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢	عبدالله بن عبداللطيف الجبر	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٣	علي بن سعد القرني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٤	فهد بن إبراهيم الحبيب	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٥	سهير فهمي فرحات	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك عبدالعزيز
٦	مطلق العنزي	أستاذ	القيادة التربوية والسياسات	جامعة الكويت
٧	صلاح الدين عبدالعزيز غنيم	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٨	محمد أحمد سليمان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٩	عبدالكريم بن عبدالعزيز المحرج	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٠	مشعل بن عبدالعزيز العنزي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

## ملحق رقم (٢) الاستبانة بصورتها النهائية :

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور / عضو هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبدالعزيز  
سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد :

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة للبحث التكميلي والتي بعنوان "الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحت إشراف سعادة الدكتور/ علي بن محمد السنانى.  
علماً بأن الدراسة تهدف إلى تقديم قائمة بالكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومعرفة أهميتها، وكذلك معرفة وجهات نظر أفراد العينة حول واقع ممارسة هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز .  
والغرض من هذه الاستبانة التعرف على تقديراتكم بحكم خبرتكم في جامعة سلمان بن عبدالعزيز ، وذلك من خلال ثلاث محاور :  
الأول : الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز .  
الثاني : أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز .  
الثالث: ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

لذا آمل منكم التكرم والتلطف بالإجابة عن الاستبانة في أقرب فرصة ممكنة .  
شاكراً ومقدراً لكم جزيل جهديكم وتعاونكم وتبرعكم من وقتكم الثمين

\* المعلومات التي ستدلى لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

الباحث / عبدالله بن عبدالرحمن بن خنين

جوال / ٠٥٥٥١٠٧٧٣٤

البريد الإلكتروني / a.khunain@hotmail.com

## البيانات الأولية

### أ- العمر

- ١- من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة ( )  
٢- من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة ( )  
٣- من ٥٠ سنة فأكثر ( )

### ب- الرتبة:

- ١- محاضر ( )  
٢- أستاذ مساعد ( )  
٣- أستاذ مشارك ( )  
٤- أستاذ ( )

### ج - حاصل على المؤهل العلمي من :

- ١- المملكة العربية السعودية ( )  
٢- دولة عربية ( )  
٣- دولة أجنبية ( )

### د - سنوات العمل كرئيسا للقسم :

- لم أتقلد العمل ( )
  - تقلدت العمل لمدة :
- ١- أقل من سنتين ( )  
٢- من سنتين الى أربع سنوات ( )  
٣- أكثر من أربع سنوات ( )

بسم الله الرحمن الرحيم

### أولا : الكفايات القيادية

المحور الأول : الكفايات الشخصية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	لديه القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.					
٢	يتحتم بالانضباط الذاتي.					
٣	يمارس للمسؤولية الاجتماعية.					
٤	يتقبل النقد البناء.					
٥	يتحتم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير.					
٦	يسيطر على انفعالاته بشكل بناء.					
٧	يجيد استخدام السلطة.					
٨	يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي على أعضاء هيئة التدريس .					
٩	يجتنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس).					
١٠	يعرف حدود صلاحياته التي حولتها له الوظيفة.					

المحور الثاني : كفايات العلاقات الإنسانية التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية :

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	يتعامل بلطف واحترام مع الزملاء أعضاء هيئة التدريس.					
٢	يركز في تعامله على العلاقات الإنسانية لا على شخصية الفرد					
٣	يظهر اهتمامه بأعضاء هيئة التدريس دون تمييز.					
٤	يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس.					
٥	يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم الأكاديمي.					
٦	يوزع العبء التدريسي بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.					
٧	يبنى على الجهود المميزة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.					
٨	يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم التدريسي والبحثي.					
٩	يعطي تقييم عادل ومحايد لأعضاء هيئة التدريس					
١٠	يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم ويعرف واجباتهم المنصوص عليها في اللوائح .					

المحور الثالث: كفايات الاتصال التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بين الأطراف المعنية في الكلية.					
٢	يتجنب مقاطعة أعضاء هيئة التدريس عند عرض أفكارهم أو مقترحاتهم.					
٣	يستمع بموضوعية لمقترحات أو شكاوي أعضاء هيئة التدريس.					
٤	يتقبل آراء الآخرين مع أعضاء هيئة التدريس .					
٥	يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية .					

٦	يتحدث بأسلوب متواضع مع أعضاء هيئة التدريس.				
٧	يتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بدون تخصيص.				
٨	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية				
٩	يستخدم عبارات واضحة وملائمة في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء.				
١٠	يتملك مهارات الحوار والتفاوض.				

**المحور الرابع : كفايات المعرفة والتخطيط التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:**

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	يلم بالمصادر المختلفة لجمع المعلومات والبيانات .					
٢	لديه قاعدة معلوماتية عن التشريعات والقوانين بالكلية .					
٣	يرسم خطة واضحة ومرة في تنفيذ أعمال القسم وفق أولويات منطقية للتطوير.					
٤	يستوعب النظريات الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها على مستوى الكلية .					
٥	يطبق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم .					
٦	يعرف أساليب التعليم والتدريب المستمر .					
٧	يفهم فلسفة وأهداف تقويم الأداء في الكلية .					
٨	يحمل رؤية مستقبلية للقسم.					
٩	يوفر المصادر المالية للقسم.					
١٠	يتمتع بالمرونة في التخطيط.					

**المحور الخامس : كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات التي يجب توفرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:**

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	حازم في تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس القسم .					
٢	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .					
٣	يعمل على دعم روح الفريق الواحد .					
٤	يراعي الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس .					
٥	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها .					
٦	يشارك أعضاء القسم في صناعة القرارات .					
٧	يحرص على تحقيق احتياجات الموظفين.					
٨	يؤمن بأهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير.					
٩	لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
١٠	يحفظ لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					

**ثانيا : أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة:**

م	الكفاية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	تعمل على تطوير الأداء في مختلف أقسامها وقطاعاتها الإدارية .					
٢	تمتلك القدرة على حل الخلافات وإدارة الحوار والاجتماعات .					

٣	تؤدي إلى وجود قيادة واعية تبني فكر التطوير و السعي إلى التميز .				
٤	تستفيد من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية للكلية.				
٥	تستخدم أساليب الاتصال الحديثة والتقليدية في تحقيق التواصل في نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية .				
٦	تشكل فرق عمل لتحديد مشكلات الكلية وسبل التغلب عليها .				
٧	تطور في منظومة الأداء التي تشجع على الابتكار و الإبداع.				
٨	تمتلك القدرة على إشراك كل الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي .				
٩	تمتلك القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية / القسم / الإدارة.				
١٠	تمتلك القدرة على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية الكلية الاستراتيجية				
١١	تمتلك القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ على بقائهم				
١٢	تمتلك القدرة على تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة من جهة والجامعة والقطاعات الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى .				

**ثالثاً: ممارسة الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة**

**التدريس بالجامعة :**

م	الكفاية	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة معدومة
١	يملك مهارات قيادية تزيد ثقتنا به.					
٢	يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير.					
٣	يسعى ليكون القدوة الحسنة للجميع.					
٤	يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه.					
٥	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله.					
٦	يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة.					
٧	يتخذ القرارات المهمة بحذر.					
٨	يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره.					
٩	يشاركنا في مواجهة للمشاكل.					
١٠	يقدم التوصيات بتطوير الأهداف العامة للجامعة.					
١١	يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية.					
١٢	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير.					
١٣	يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا.					
١٤	يسمح بتداول الأفكار للتعاضد للوصول إلى الطريقة المثلى.					
١٥	لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع العاملين باختلاف مستوياتهم.					

ملحق رقم (٣) الخطابات :

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
الدراسات العليا والبحوث  
الدراسات العليا والبحوث  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

رقم المعامله: ٤٠٧٨٤  
تاريخها: ١٤٣٤/٤/٠٨  
إرسالها: ١٤٣٤/٤/٠٨  
المرفقات: بدون

Dep: ١٤٣٤

الرقم : ..... التاريخ : ١٤٣٤/٤/٠٨ هـ المشفوعات : ١٤٣٤

**سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي**  
**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:**

نفيدكم بأن الدارس/ عبدالله بن عبدالرحمن بن عبدالله بن خنين ، بصدد إعداد دراسة بعنوان: (الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز) وذلك للحصول على درجة الماجستير (الموازي) بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية العلوم الاجتماعية.

ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز والحصول على بيانات علمية، نأمل التكرم من سعادتكم بتوجيه خطاب تسهيل مهمة للباحث إلى أهل الاختصاص بالجامعة المذكورة، حتى يتمكن من تطبيق دراسته ، والحصول على البيانات اللازمة.

والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

ميدان العلوم الاجتماعية  
أ. د. محمد بن عبدالحسن التويجري

الرياض ١١٤٣٣ - ص. ب: ٥٧٠١ هاتف وفاكس رئيس القسم: ٢٥٨٥٩٤٦ - وكيل القسم: ٢٥٨٥٩٤٦ - القسم: ٢٥٨٥٩٥٠ - ٢٥٨٥٩٥١  
Riyadh 11432 - P. o Box:5701 - Tel & Fax Head Dept. 2585949 Deputy Dept. 2585946 - Dept. 2585950 - 2585951



جامعة العلوم الإسلامية السعودية

رقم الصادر: ٣٢٠٤  
تاريخها: ١٤٢٤/٠٤/١٤  
إرسالها: ١٤٢٤/٠٤/١٤  
المرجع: د. ب.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملكة العربية السعودية

جامعة الإمام محمد بن سعود

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

الموضوع:

سعادة وكيل جامعة سلمان بن عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي وفقه الله  
سلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:-

فنسأل الله لكم العون والتوفيق والسداد، ونفيدكم أن الدارس / عبدالله بن عبدالرحمن بن عبدالله بن  
خنين ، بصدد إعداد دراسة بعنوان : ( الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ) وذلك للحصول على  
درجة الماجستير ( الموازي ) بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن  
سعود الإسلامية .

ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية ، نأمل التلطف  
بالتوجيه بتسهيل مهمته وتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة .

وتقبلوا خالص التحية ووافر التقدير ، والله يحفظكم ويوعاكم والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

٢٠١٤

د/ عبدالله بن حمد الخلف

العنوان: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص. ب: ٥٧٠١، الرياض: ١١٤٣٢، فاكس: ٢٥٩١٠٠٨، هاتف: ٢٥٨٦٨٨٨

البريد الإلكتروني: vicegssr@hotmail.com



# **"مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية"**

## **Study Abstract**

**Al- Imam Muhammad bin Saud University**

**Faculty of Social Sciences**

**Department of Educational Planning and Administration**

**Title of the study:** the leadership competencies of academic departments' heads in Salman bin Abdulaziz University.

**Prepared by :** Abdullah bin Abdulrahman bin khunain.

**Supervisor Name:** Dr. / Ali bin Mohammed Al Sinani.

**Objectives of the study:** The main aim of this study, in its general content , aims at identifying the leadership competencies of heads in academic departments at of Salman bin Abdulaziz university , and identifying the degree of its importance to the heads of academic departments, and the extent to which the heads of academic departments at the University of Salman bin Abdulaziz practice these competencies, and identifying the significantly statistical at the significance level (0.05) in the study sample responses about the importance and the exercise of these leadership competencies with the heads of academic departments at the University of Salman bin Abdulaziz according to the study variables (age, rank, place of obtaining a doctoral degree, management experience).

**Study Methodology:** The researcher used the descriptive analytical approach, also used questionnaire tool to gather information, and population of the study consisted of the heads of academic departments and male staff and lecturers at the faculties of Salman bin Abdulaziz University in Al-Kharj. The study sample consisted of 141 individuals, and thus (26.2%) of the study's population who numbered (537) have been formed.

**The most important results of the study:**

1 – all the axis of leadership competencies from the standpoint of department heads and faculty staff is very important, and the mean score of the leadership competencies axes ranged from (4.54) to (4.31) degrees out (5) degrees, and axes arrangement of competencies descending were as follows: human relations Competencies, personal skills, communication efficiencies, efficiencies of decision-making and problem-solving, cognitive and planning competencies.

2 - the responses of members of the study about the axis of " human relationships efficiencies that should be available to the heads of academic departments" were (very high) and a mean score (4.54 out of 5), and the most of these efficiencies were in the field of (deals with courtesy and respect with colleagues of faculty staff) and the least were (concentrate in his relations on human relationships rather than on the individual's personality).

3 - The responses of study respondents about the axis of "the importance of leading skills to the heads of academic departments from the viewpoint of department heads and faculty staff at the University of Salman bin Abdulaziz," was (at very high degree ) and a mean score (4.47 out of 5), and the most important phrases were (lead to the presence of leadership that adopt the thought of development and the pursuit of excellence) and the least phrases were (forming a working groups to identify the problems of the college and ways to overcome them).

4 - The responses of study respondents about the axis of "to what extent these competencies of leadership were practiced at the heads of academic departments at the University of Salman bin Abdulaziz, from the viewpoint of faculty staff" were (with very highly) and a mean score (4.04 out of 5), and the most phrases were (he has equal degree of attention to all employees at different levels) and the least of these phrases (make the team members feel belonging to him and his ideas).

5 - There is no statistically significant differences at the level (0.05) or less in the responses of study respondents on the degree of importance of the practicing these competencies to the leading heads of academic departments at the University of Salman bin Abdulaziz, according to the study variables "age,

rank, place of obtaining a doctoral degree, management experience ".

**The Most prominent recommendations and proposals of the study:**

- Prepare an intensive training program for new department heads, including many of the courses which aim at promoting knowledge acquisition, attitudes and skills necessary to perform their roles.
- try to make the professional development of academic heads in departments, that represented in various areas of academic, administrative, physical, and human affairs as well as develop the resources of the department and the college.
- create the development of the personal quality of academic department's heads through recognizing: effective communication methods, leadership of work teams, crisis management, and decision-making.
- organize meetings or accountings among heads of departments at the faculty and university level to rotate the administrative experiences.
- setting standards of excellence and incentives for outstanding academic departments.