

الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل

د. عبدالله بن محمد البطي
قسم التربية
كلية التربية- جامعة حائل
Dralbuti@gmail.com

الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل

د. عبدالله بن محمد البطي

قسم التربية

كلية التربية- جامعة حائل

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة امتلاك هؤلاء الرؤساء لها ودرجة أهميتها لديهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تحديد الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير المرتبة العلمية والخبرة العملية، ومتغير الكلية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على استبانة لجمع البيانات تكونت من (52) فقرة موزعة على (6) مجالات، وفق بعدين (امتلاك الكفايات، وأهمية الكفايات). قام الباحث بتطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة حائل بلغت (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت (73%) من المجتمع الكلي.

وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها:

- أن درجة امتلاك الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأهمية عالية جداً.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في تحديد درجة امتلاك الكفايات القيادية وأهميتها وفقاً لمتغير المرتبة العلمية ومتغير الخبرة العملية في جميع مجالات البحث وأبعاده.
- وجود فروق دالة إحصائية في امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية وفقاً لمتغير الكلية (علمية، أدبية) ولصالح الكليات العلمية، باستثناء مجال كفايات العلاقات، وعدم وجود فروق في درجة أهمية الكفايات القيادية وذلك في جميع مجالات البحث وأبعاده.
- وأوصى الباحث بتعزيز قدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال عقد الدورات التدريبية في القيادة العليا الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: الكفاية، القيادة الأكاديمية للتعليم العالي.

Leadership Competencies of the Academic Heads of Departments at Ha'il University

Dr. Abdullah M. Albutti
Faculty of Education
Ha'il University

Abstract

The aim of this research is to identify the leadership competencies which heads of departments at Ha'il University should possess, and the degree and importance of acquisition of these competencies, whether there are differences in statistical function of these competencies according to academic rank, experience, college variables. The researcher used the descriptive analytical methodology. A questionnaire was used to collect data. The sample consisted of (52) clauses distributed on six fields according to two dimensions: competencies acquisition and significance. The questionnaires were distributed to a sample of 24 head of department equal to 73% of the total population. The researcher came up with the following results:

- The degree of possession of leadership competencies by the heads of departments was high but the degree of significance was very high.
- There are no statistically significant differences among the subjects of the sample in terms of identifying the degree of acquisition of leadership competencies and their significance according to academic rank, practical experience, in all fields of research and dimensions.
- There are statistically significant differences in the acquisition of leadership competencies by heads of departments according to college (scientific, literary) in favour of scientific colleges except for relationship competencies. In addition, there were no differences in the significance of leadership competencies in all field fields of research and dimensions.

The researcher recommends to promote and enhance the potentials of heads of academic departments through training courses in higher academic leadership.

Key words: competence, academic leadership, higher education

الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل

د. عبدالله بن محمد البطي

قسم التربية

كلية التربية- جامعة حائل

المقدمة:

يحظى التعليم العالي بأهمية بالغة على المستوى المحلي والعربي والعالمي لكونه من الركائز الأساسية في المجتمع والمحرك الحقيقي لعجلة التنمية في شتى المجالات، وهذا ما جعل كافة بلدان العالم تعلق عليه آمالها في تحقيق الرقي والتقدم الحضاري المنشود.

إن من أهم الأمور التي يجب إعادة النظر فيها وتغييرها جذرياً، هي أمور التعليم عامة والتعليم الجامعي بخاصة، لأننا نجد أن بقاء المجتمع أي مجتمع في العصر الحاضر يعتمد اعتماداً كلياً على الجامعات ومخرجاتها، ولأن التعليم الجامعي يعني الفكر، والفكر يعني الأبحاث العلمية، والأبحاث العلمية تعني التقدم والتكنولوجيا، وحتماً فإن توقف أمة عن التفكير يكون مصيرها التذاعي والاضمحلال والانهايار.

فالجامعة مطالبة بمواكبة التغيرات والتحولات الحاصلة بحكم موقعها ومكانتها المؤسسية في المجتمع، حيث أصبحت السلطات الوطنية والمؤسسات التعليمية مهتمة بإدخال تغييرات عميقة في البنى والأشكال المؤسسية للتعليم الجامعي، وكذلك في أساليب التدريس والتدريب، ومن بين النتائج المباشرة لذلك حدوث التنوع في التعليم الجامعي، وفي كل مناطق العالم تقريباً، وترجع تلك التغيرات إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية، تتمثل الخارجية منها بزيادة الطلب على التعليم الجامعي، وزيادة احتياجات سوق العمل المتغير باستمرار، بينما الأسباب الداخلية تعود إلى إعادة تنظيم أنشطة التعليم والبحوث في التعليم الجامعي، وتتمثل بالتقدم العلمي الهائل وتنامي الوعي بضرورة توشي الطرائق التعليمية الشاملة للتخصصات وتعددتها، والتدريب وإجراء البحوث والتقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات وسبل الاتصال الجديدة (بوظائفه، 1995). لذلك فالجامعات العربية تقف في الوقت الحاضر على مفترق طرق مهمة وخطيرة في الوقت نفسه، إذ عليها أن تحدد اختيارها بين أن تتجاهل التغيرات التي تجري من حولها وتبقى على حالها، أي أن تختار طريق المحافظة على الواقع الراهن، أو أن تتفاعل مع التغيرات والمستجدات وتعمل على تطوير نفسها وتحديث أساليبها، لما يتناسب مع تغيرات العصر السريع.

وتعد الجامعات والكليات من أهم مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات تربوية، وتنموية وقيادية لها دورها المميز في إعداد الكوادر والقوى البشرية والفنية المدربة والمؤهلة تأهيلا عاليا المنصور (١٩٤١هـ: ص ٢).

كما يلعب التعليم الجامعي دورا كبيرا في تلبية حاجات المجتمع. إذ لم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت الجامعة مؤسسة فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة وإعداد الباحثين، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار، فضلا عن خدمة المجتمع وتطويره، ولذا تعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات الماشي (٢٠٠١م: ص ٤٦).

ومن هذا المنطلق فالجامعة والكليات التابعة لها تعد مؤسسات قيادية فكرية ومهنية، تعتمد في تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها الرئيسية على نوع القيادات وكفاءتها. ابتداء من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين إلى القيادات العليا في الجامعة مروراً برؤساء الأقسام الذين تقع عليهم أدوار متعددة في سير العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة، وما يواجهونه من صعوبات. حيث أشارت ماري (٢٠٠٦م: ص ١٩) أن رؤساء الأقسام يواجهون في الجامعات على اختلاف مكانتها مهمة صعبة من حيث احتياجات القسم المختلفة وأولويات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، وحتى يكون رئيس القسم على مسافة متساوية بين الأمرين، يجب على رئيس القسم الأكاديمي أن يكون على اطلاع وتفاعل داخل القسم وخارجه، ومن جانب عملي فإن كل مهمة محددة لرئيس القسم تتطلب كفاءة ومهارة قيادية فعالة.

فالقيادة التعليمية الجيدة ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم إلى عميد الكلية فمدير الجامعة، ومثل هذه القيادات وما تقدمه من عمليات التعليم والتعلم وتهيئة المناخ الأكاديمي للطلاب تجعلهم أكثر إيجابية في عمليات التحصيل والنمو.

لذا فإن الأقسام الأكاديمية كقيادات أكاديمية في الجامعات ظهرت كضرورة فكرية وكوحدة لاتخاذ القرارات عن طبيعة المناهج والطلاب والأساتذة، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة بعيداً عن مساهمة الأقسام الأكاديمية وتوصياتها وفقاً لخبراتها المباشرة بموضوع القرار الخلافي (٢٠٠٤م: ص ٢١).

فالأقسام الأكاديمية تقع في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام، فإن الواقع يشير إلى أنها حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن

تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها. فهي المفتاح الحقيقي. وهذا وفق ما يراه طناش (٢٠٠١م: ص ٣٣) لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعا.

وما تتميز به مؤسسات التعليم العالي أن الأمور الإدارية والتعليمية فيها تدار بطريقة جماعية تمثل فيها الأقسام الأكاديمية حجر الزاوية. فهي منطلق حيثيات وأساسيات القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في الجامعات. وهذا ما يراه ديفيد (David, 2006, p 94) والخلافي. (٢٠٠٤م: ص ٥٢) بقولهما إن القسم الأكاديمي يؤدي دورا هاما في حياة أي مؤسسة في التعليم العالي. علاوة على ذلك فإن (٨٠٪) من القرارات الإدارية يتم إنجازها على مستوى القسم.

ومن هنا فإن على المسؤولين القيادين للأقسام الأكاديمية أن يمتلكوا الكفايات القيادية اللازمة لتحقيق أهداف القسم ذات الارتباط الوثيق بالأهداف العامة التي تصبو الجامعة إلى تحقيقها. وقد أشار البطي (١٤٢٤هـ) إلى أن الباحثين تختلف صياغاتهم وتصنيفاتهم للكفايات التي يجب أن يمتلكها القياديون. ولعل هذا الاختلاف والتعدد كان مرده إلى اختلاف طبيعة الوظائف والأعمال ومتطلباتها. إضافة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واجتهاداتهم. وفيما يلي تلخيص لأهم اختلافات الباحثين في ذلك:

١. فمنهم من يجعل صياغاتها عامة جدا فيقلل من عددها ويعبر عنها بعبارات عامة واسعة دون تفصيل لها. كأن يقول (القدرة على التخطيط).
٢. ومنهم من يجعلها مفصلة، تتعدد بحيث تحتوي الكفاية عنصرا واحدا فقط. حتى تصل في عددها إلى المئات أحيانا.
٣. ومنهم من يجمع بين الأسلوبين، فيضع كفاية عامة تتبعها عناصر. كأن يقول: كفاية التخطيط ثم يذكر عناصر لكفاية التخطيط هذه.

وبشير مفهوم الكفايات إلى القدرة على أداء سلوك معين بمهام معينة ويعبر عنه بمجموعة من الأقوال، أو الأفعال، وتشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال عمل معين. وتؤدي إلى مستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفا بشكل جيد (بخش، ١٩٩١م: ص ١٢٩). كما أشار إليها عبد المنعم (١٩٩٢م: ص ٤٥) بأنها تمثل جميع المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية التي يجب أن يمتلكها المسؤول عن أداء عمله بشكل مرض وفعال.

ويرى الباحث أن الكفايات هي مجموعة القدرات والمهارات والمعارف التي تمكن المسؤول من أداء أدواره والقيام بمهامه ووظائفه وأعماله وواجباته ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

فرؤساء الأقسام الأكاديمية في التعليم الجامعي لديهم من السلطة والصلاحيات التي

تمكنهم من التأثير في القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعة، فهم يتولون التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد، والترقية، والتحكم بميزانية القسم، وجداول المحاضرات، والتحكم بمسار مستوى تفاعل الطلاب مع جامعتهم، ورسم الأطر العامة لسياسة الأقسام الأكاديمية، وإبراز أسانذته بأحسن صورة أمام جامعتهم، وعملية اختيار المنظمات العلمية، والمؤسسات التي يتعامل معها القسم خارج الجامعة. (Tuckerm, 2004, p67) وهذا ما يتطلب منهم امتلاك الكفايات القيادية اللازمة لتنفيذ سلطاتهم وصلاحياتهم بصورة هادفة.

وأكد باومان (Bowman, 2002, p161) أن رئاسة الأقسام الأكاديمية تتطلب قدرات وكفايات قيادية متعددة، يأتي على رأسها عملية الاتصال والتواصل، والقدرة على حل المشكلات والتعامل معها، ومهارة فض النزاعات وإدارة الصراعات، ومهارة إدارة التباين أو ما يمكن تسميتها بمهارات الإدارة الثقافية التي تعمل على تحقيق التوازن والتقارب بين العادات والتقاليد المتباينة، ومهارات التدريب، ومهارات التكيف (إدارة التكيف).

كما أن الأعراف الأكاديمية تؤكد على أن القسم الأكاديمي عنوانا ومضمونا يمثل تخصصا في أعلى مستوياته العلمية والفكرية، وبالتالي فإن المعنيين المباشرين بهذا التخصص هم الأقدار والأكفأ على تصريف شؤون الاختصاص، وعليه فإن تمكين القسم مثلا بقيادته الإدارية والعلمية يجب أن ينطلق من فناعة الإدارة الجامعية، ما يتيح لهم الاستقلالية الأكاديمية بالدرجة الأولى، يتبعها القدر المناسب من الاستقلالية الإدارية كي تتمكن تلك الأقسام من أداء دورها بفاعلية وسهولة شحده (٢٠٠٣م: ص ١٨).

ومن خلال الأدوار المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات فإن عليهم امتلاك كفايات إدارية سليمة وأخرى قيادية، حيث بين والتر (٢٠٠٦م: ص ٣٢) أن من بين الكفايات الإدارية التي يجب على رئيس القسم امتلاكها ما يلي:

- إدارة الميزانية، وما يخص احتياجات القسم منها.
- إعداد الجدول للمواد الدراسية في القسم.
- تطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للقسم فيما يتعلق بتطوير المناهج، وتقييم الأسانذة، وعمليات الترقية والتثبيت في الخدمة لأعضاء القسم، وتعيين أعضاء هيئة تدريس وموظفين جدد.

- إعداد السجلات المناسبة لكل من الأسانذه، والموظفين والطلاب.

- تنظيم المنح الدراسية، والمساعدات المالية للطلاب.

- الإشراف على العقود والمنح المالية.
- تنظيم وترتيب أنشطة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب مثل اجتماعات الأساتذة، والأنشطة الاجتماعية.
- أما الكفايات القيادية التي ينبغي أن يمتلكها رئيس القسم، فهي أكثر صعوبة من نظيراتها الإدارية، لأن الشخص القيادي يجب أن تكون له رؤية يحدد من خلالها إلى أين يريد أن يصل، وربما على القدر نفسه من الأهمية من سينضوي تحت لواء قيادته؛ لذا فعلى رئيس القسم كقائد أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث يرى جيملتش (Gmelch, 2002, p89) أن الصعوبة التي تقابل رئيس القسم تكمن في أن قيادته للقسم يجب أن تركز على جانبين هما:-
- المعرفة والاطلاع بماضي القسم وحاضره.
- القدرة على توقع التغيرات المستقبلية التي تنبئ عن التوجهات والرؤى التي من شأنها أن تشجع أعضاء هيئة التدريس للعمل على تحقيقها.
- وكما أشار أندرسون (Anderson, 2002, p132) أن من الكفايات القيادية لرئيس القسم، ليس كما يعتقد البعض بأنها تطوير أعضاء هيئة التدريس، بل التوازن بين أهداف القسم وتطويره من ناحية، والاستجابة إلى أهداف ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس والعمل على تطويرها من جهة أخرى، حيث إن امتلاك تلك القدرة والكفاية في تحقيق ذلك دليل على قدرة قيادية ناجحة. كما أضاف "أندرسون" أن من الكفايات القيادية لرئيس القسم ما يلي:
- أن يكون له رؤية واضحة حول رسالة القسم، والقدرة على تبليغها وتفعيلها داخل المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها وخارجها.
- إدراك نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتعديلها، وذلك بالتعاون والمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس.
- ومن الكفايات القيادية التي يجب امتلاك رؤساء الأقسام لها تلك التي بينها "برايت" (Bright, 2001, p29) والتي تتمثل في الآتي:
- القدرة على التخطيط، والتنبؤ بالمستقبل.
- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الكثير من المهام في القسم.
- القدرة على المخاطبة وبناء العلاقات مع الجهات الأخرى في الجامعة وخارجها، وإعداد التقارير حسب النظام المتبع.
- تفعيل القسم بإجازته ومشاركاته داخل الجامعة وخارجها.

- القدرة على التواصل وحل الخلافات والصراعات والأزمات الأكاديمية في القسم. وبالنظر إلى تلك الكفايات التي يجب أن تتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة. فإن عملية التقييم لهم تأخذ بالحسبان تلك الكفايات التي لديهم والتي يجب أن يمتلكوها. إذ إنها تمثل محاور تقييمهم إلى جانب ما تم إنجازها في القسم من أعمال أخرى.

ومن منظور تطوير القيادات الأكاديمية - رؤساء الأقسام- فإن هناك الكثير من القضايا التي يمكن من خلالها تدريب رؤساء الأقسام عليها. ومن تلك القضايا أو الأمور: التدريب التشاركي بين الأقسام المختلفة في الجامعة. حيث ما يمتلكه رئيس قسم معين يمكن إفادة رئيس قسم آخر منه. وهذا ما يجعله متفهماً لدوره القيادي في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أعمال القسم ورسم الخطط الاستراتيجية. والتغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجه القسم. (والتر. ٢٠٠٦: ص٥٢) وكما أشار (Gmelch, 2002, p103) أن من عوامل تطوير رؤساء الأقسام ما يلي:

- سؤال رؤساء الأقسام الأخرى عن كيفية التعامل مع قضية معينة من القضايا التي تخص القسم وقيادته.

- حضور ورش العمل المتخصصة لرؤساء الأقسام في مواضيع محددة من أجل أخذ المشورة والنصح.

- حضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقد في الجامعة حيث يتحدث فيها رؤساء الأقسام أصحاب الخبرة الطويلة أو متحدثون من خارج الجامعة.

- الاطلاع على الأدب الخاص بتنمية مهارات القيادة.

وقد أشار ماري لو (٢٠٠٦م: ص٢١٥) أن من كفايات رئيس القسم الأكاديمي قيادة عملية التغيير. إذ إن التغيير الحقيقي هو الذي يعمل على تطوير القسم لتأدية دوره بشكل فعال. وتفعيل عملية التغيير في القسم يقود إلى تغيير في جوانب مختلفة فيه. كتغيير تقييم أعضاء هيئة التدريس. الأنظمة. المناهج. معايير الترقية...إلخ.

وكما هو معروف أن عملية التغيير غالباً ما تواجه معارضات وصعوبات يتحملها رئيس القسم. وهنا يكمن دوره القيادي في قوة الإقناع والتأثير في الآخرين لقبول التغيير الذي يسعى به إلى الأفضل.

وكما وضح (Hecht, 2003, p 185) أن قيادة التغيير المنبعثة من رؤساء الأقسام يرتبط نجاحها بعدة عوامل منها:

- قوة إقناع الآخرين في التغيير والتأثير عليهم. وهي من كفايات القائد الناجح.

- تنظيم عملية التغيير وتسلسلها والاستمرار فيها.
 - إشراك الأفراد الأكثر حماساً للتغيير، إذ على رئيس القسم أن يقوي الأواصر مع مؤيدي التغيير، ومع غيرهم من أعضاء هيئة التدريس، وهذه تمثل سياسة الإدارة بالتجوال، التي تمتلك المعرفة عن أفراد القسم وأبعادهم الفكرية التي يمكن الاستعانة بها لخدمة التطوير والتغيير. والجامعات في المملكة العربية السعودية تحتل موقعا رياديا في مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يتطلب أن يكون فيها نوعية خاصة مميزة من القادة التربويين الذين يمتلكون كفايات إدارية وقيادية مميزة إلى جانب الخبرات التربوية المتنوعة البطي (١٤٢٧هـ ص ٢).

وقد أشار القرني (١٤٢٤هـ) إلى أن مهام رؤساء الأقسام في ضوء نظام مجلس التعليم في الدول العربية ومنها المملكة العربية السعودية ربما يعتبرها بعض الغموض وبنقصها عدم الوضوح وقصور الصلاحيات الضرورية لتسيير أعمال القسم اليومية، وتتطلب وضوحا في الرؤية من خلال توصيف مهامهم، وفك الاشتباك بين مهام مجالس الأقسام ومهام رؤسائها، فالواقع يدل دلالة واضحة على أن مهام رؤساء الأقسام الحالية تتمثل في ضبط الأمور الإدارية داخل الأقسام، وحفظ النظام، وتقديم التقرير السنوي إلى عميد الكلية، وتقوم 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.

وقد أكدت جلسة العصف الذهني خمسة عشر من رؤساء الأقسام الأكاديمية تمت دعوتهم من قبل جامعة الملك سعود في ٨/١١/١٤٢٣هـ أن مهام رؤساء الأقسام يشوبها الغموض، وأن أولويات العمل فيها غير محددة، وأن الصلاحيات معدومة، وأن رؤساء الأقسام منشغلون بأمور إدارية بسيطة أكثر من الأمور الأكاديمية المهمة، وأكدوا أيضا على عدم وجود تقويم داخلي وخارجي للبرامج في أقسامهم يمكن أن يستند إليه في التخطيط لتطوير البرامج وتحسينها، وأكدوا عدم قدرتهم على استقطاب كفاءات بشرية متميزة للعمل في الأقسام، وكذلك عدم وجود تنمية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عدم توافر وسائل تعليمية في الأقسام (القرني، ١٤٢٤هـ).

ولأهمية موضوع الدراسة فقد تناولته العديد من الدراسات من جوانب مختلفة، حيث نجد من بين الدراسات العربية دراسة (الزعيبي، ٢٠٠١) بعنوان "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم" التي هدفت إلى الكشف

عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على (٥٨) مديرا و(١٤٥) من رؤساء الأقسام. وأسفرت أهم النتائج إعطاء أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة تنازليا كالتالي: (اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، والاتصال).

أما دراسة الغامدي (١٤٦١هـ) بعنوان "السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية" فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات التي ينبغي توافرها في رئيس القسم الأكاديمي، وكذلك معرفة الأساليب الإدارية وأساليب التعامل مع التحولات المعاصرة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على (٥٤) من رؤساء الأقسام. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- أن عينة الدراسة تؤيد بدرجة كبيرة ضرورة توافر مفردات السلوك القيادي في رؤساء الأقسام الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية والخبرة والعمر عدا بعدي المهارات والاستراتيجيات.

أما دراسة عليمات (٢٠٠٣) بعنوان "القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية" فقد تناولت عددا من الجوانب التي تكشف القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. حيث استخدم اختبار القيادة التربوية الذي أعده (مرسي، ١٩٩٨) بعد ملاءمة للبيئة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتألقت عينة الدراسة من (٦٠) من رؤساء أقسام الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية. وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية، كما أوضحت أن اختيار العناصر الكفوة لتولي مسؤوليات الإدارة من الأمور التي لا يجوز إغفالها.

في حين هدفت دراسة الغامدي (١٤٦٥ هـ) إلى التعرف على المشكلات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب وإدارة الكلية والأعمال الإدارية داخل الأقسام التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. واشتملت الدراسة على عينة مقدارها (١٦٠) من رؤساء الأقسام في كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث أوصى بما يلي:

- وضع توصيف وظيفي لعمل رئيس القسم في كليات المعلمين لكي يعرف رئيس القسم ما له من حقوق وما عليه من واجبات.

- التخلص من أعمال رئيس القسم الروتينية التي تزيد من أعمال رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين دون مردود إيجابي.

- إلحاق رؤساء الأقسام قبل تولي مواقعهم بدورات تدريبية متخصصة لسد حاجاتهم في المجالات الإدارية والتربوية.

ومن الدراسات الأجنبية جُذ دراسة (Steinert, 2000) التي هدفت إلى بيان أهم التحديات التي تواجه الكليات في التعليم العالي في القرن الحالي، والاتجاهات المستقبلية، والتعرف على مدى مساهمة برنامج التطوير المقترح في توليد الإبداع في الكلية، القائم على التطوير من خلال تحسين مهارات وقدرات الأكاديميين في الكلية والإداريين في البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتطوير مهاراتهم القيادية الإدارية، وتعزيز قدراتهم على صعيد تكنولوجيا التعليم والحوسبة، وتطوير مهارات الاتصال لديهم من أجل الوصول بهم إلى الاحتراف المهني.

بينما هدفت دراسة (Gibbs, 2004) إلى تعرف فعالية برنامج تدريبي على أعضاء هيئة التدريس في مجال مهارات التدريس لدى أساتذة الجامعات والإداريين الأكاديميين (رؤساء الأقسام) وتطوير مهارات القيادة لديهم، واستخدم المنهج التجريبي في الدراسة بتطبيق البرنامج لمرتين بفارق زمني سنة كاملة بين المرة الأولى والثانية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٠) عضو هيئة تدريس، و(١٢٠) طالبا وطالبة، يتوزعون على ثمان كليات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المجموعة التجريبية والضابطة في تطبيق البرنامج. وقد كان لتلك الدراسات دور في إثراء البحث الحالي وتنميته واختيار منهجيته واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

مشكلة البحث:

تبرز مشكلة البحث من أن مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات المتتالية التي تتعلق بتحسين وتطوير جميع العاملين بها بما فيهم رؤساء الأقسام باعتبارهم يشكلون النواة الرئيسة في البناء التنظيمي الجامعي.

وإن قدرات واستعدادات رئيس القسم من الأركان المهمة التي تحدد كفاءة القسم الأكاديمي بها، الأمر الذي يجعل دوره حيويًا وصعبًا يقوم على الكثير من التحديات، ولا يستطيع رؤساء الأقسام تخطي هذه التحديات إلا إذا كانوا يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة التي تمكنهم

من القيام بواجباتهم تجاه أقسامهم وصولاً بهم إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف المرجوة. وفي هذا السياق يبرز دور رئيس القسم الأكاديمي الفعال في تحريك وتوجيه الطاقات والقوى من خلال ما يقوم به من دور قيادي وما يوفره من مناخ صحي يدفع بالقسم وأعضائه نحو تحقيق الغايات المنشودة. ومن هنا فإن مشكلة البحث تتمثل في التعرف على الكفايات القيادية التي يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات القيادية في جامعة حائل ودرجة أهميتها. وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها وفقاً لمتغير المرتبة العلمية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها وفقاً لمتغير الخبرة العملية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها وفقاً لمتغير الكلية؟

أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى رفع مستوى أداء رئيس القسم الأكاديمي من خلال:
- تقديم قائمة بالكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل تساهم في عملية اختيارهم، وتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية.
 - التعرف على درجة أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظرهم.
 - التعرف على مدى توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظرهم.

- التعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل وفق متغيرات الدراسة .

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الدور الذي يقوم به رئيس القسم الأكاديمي باعتباره حجر الزاوية في إدارة القسم وتحسين أدائه وتنظيم أعماله، بما ينعكس جليا على تحسين الأداء داخل الجامعة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تكون أساسا لدراسات أخرى تتعلق برؤساء الأقسام داخل جامعة حائل إن شاء الله تعالى. كما تفيد هذه الدراسة في التعرف على:

- تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
- استكمال الكفايات غير المتوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
- اختيار رؤساء الأقسام المرشحين وفق معايير ثابتة تبنى على الكفايات القيادية.
- كما إن هذه الدراسة تواكب الاتجاهات العالمية للتدريب القائم على الكفايات التي أصبحت بؤرة اهتمام معظم المؤسسات المجتمعية المختلفة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحديد الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة للعام الدراسي ١٤٣٢ هـ

مصطلحات البحث

الكفايات: أوردت الفتلاوي (٢٠٠٨، ص ٣٦) تعريف جود (Good) للكفايات بأنها "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع الاقتصاد في الجهد والوقت والمال". ويعرفها الباحث بأنها "ما يمتلكه الفرد من معارف ومعلومات ومهارات وقدرات تجعله قادرا على أداء عمله بكفاءة وفعالية". (تعريف إجرائي)

القيادة: يعرفها (Bass, 1960) بأنها "القدرة المتطورة للقائد التي يستطيع من خلالها حفز الآخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم". ويعرفها الباحث بأنها "قدرة الفرد في التأثير على أفراد آخرين نحو بلوغ أهداف مؤسسته".

(تعريف إجرائي)

الأقسام الأكاديمية: يعرفها القناديلي (١٥٤١هـ) بأنها "الوحدة الأساسية في الكلية وفي مجال معين، وتمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية ويتم خلالها تيسير أمور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ويتم فيها تشكيل لجان القبول والمعدلات وكذلك تطوير البرامج التعليمية التخصصية على مستوى الدراسات الجامعية والعليا".

رئيس القسم: يعرفه الباحث بأنه "أحد أعضاء هيئة التدريس الذي يتم تعيينه بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية لمدة محددة ليكون مسؤولاً عن تسيير أعمال قسمه". (تعريف إجرائي)

منهجية البحث وإجراءاته:

منهجية البحث:

يتبع هذا البحث منهجية الدراسات الوصفية التحليلية، التي تقوم على دراسة ظاهرة معينة لمعرفة أهميتها أو درجة وجودها من بين الظواهر أو السمات أو المفاهيم التي تطرق بالبحث والدراسة في العلوم السلوكية والإنسانية والنفسية، كما تمثل وصفا للواقع عن طريق جمع المعلومات المرتبطة بالبحث وتحليلها والربط بين مدلولاتها بغية الوصول إلى النتائج التي يسعى البحث للوصول إليها، ويأخذ البحث الإجراءات الآتية:

أولاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، والبالغ عددهم (٣٣) فرداً، منهم (٢٣) في الكليات العلمية و(١٠) في الكليات الأدبية والجدول رقم (١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للكليات

| العدد | الكلية |
|-------|---------|
| ٢٣ | علمية |
| ١٠ | أدبية |
| ٣٣ | المجموع |

ثانياً: عينة البحث:

من أجل أن تمثل عينة البحث جميع الفئات التي يتكون منها المجتمع الكلي، فقد ارتأى الباحث تطبيق أداة البحث على جميع أفراد المجتمع من رؤساء الأقسام في الكليات الأدبية

والعلمية في جامعة حائل، حيث بلغت نسبة الاسترجاع لأداة البحث (٧٣٪) والتي تمثل عينة البحث من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٢٤) رئيساً للقسم، كان من بينهم (١٧) رئيساً في الأقسام العلمية، و(٧) رؤساء في الأقسام الأدبية. والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢)
توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للكلية

| العدد | الكلية |
|-------|---------|
| ١٧ | علمية |
| ٧ | أدبية |
| ٢٤ | المجموع |

ثالثاً: أداة البحث:

بناءً على منهجية البحث الحالية التي تتبع المنهج الوصفي تم بناء وإعداد أداة خاصة لقياس درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات القيادية في جامعة حائل، بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، حيث تكونت الأداة من (٥٢) فقرة موزعة على المجالات الآتية: مجال الكفايات الشخصية (٧ فقرات)، مجال كفايات التخطيط (٧ فقرات)، مجال كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات (١١ فقرة)، مجال كفايات الاتصال (١٠ فقرات)، مجال كفايات العلاقات (٩ فقرات)، ومجال كفايات التنمية المهنية (٨ فقرات).

وقد تم تنظيم هذه الفقرات للاستجابة لها من أفراد عينة البحث بتقسيمها إلى جانبين، الجانب الأول: يهتم بمعرفة درجة توافر الكفايات، بينما يهتم الجانب الثاني بمعرفة أهمية الكفايات لرؤساء الأقسام، كما اعتمد الباحث سلم "ليكرت" ذا التدرج الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (١،٢،٣،٤،٥). وقد تم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي: (٤،٢١ - ٥) عالية جداً، (٣،٤١ - ٤،٢٠) عالية، (٢،٦١ - ٣،٤٠) متوسطة، (١،٨١ - ٢،٦٠) منخفضة، (١ - ١،٨٠) منخفضة جداً.

صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: صدق أداة البحث:

اتبع الباحث لتحقيق صدق الأداة طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق البناء، وذلك على النحو الآتي:

١-: الصدق الظاهري:

الغاية من اتخاذ هذا الإجراء هو الحصول على اتفاق المحكمين على الفقرات ومدى صلتها بموضوع البحث المراد قياسه. باعتبار أنها الطريقة المرجحة للتأكد من الصدق المنطقي للأداة. حيث تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص. والذين لهم صلة بموضوع البحث وذلك لتقدير مدى تمثيلها وقياسها للصفة المراد قياسها.

حيث بلغ عدد المحكمين (٢٠) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أساتذة الجامعات على اختلاف مراتبهم العلمية والأكاديمية في الجامعة. وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات ومجالات أداة البحث.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة ولكل مجال من مجالات البحث. والجداول رقم (٣) و(٤) يوضح ذلك.

المجدول رقم (٣)

الاتساق الداخلي بين كل فقرة من الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه وفقا لدرجة امتلاك الكفايات

| كفايات التنمية | | كفايات العلاقات | | كفايات الاتصال | | كفايات القرارات | | كفايات التخطيط | | الكفايات الشخصية | |
|----------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|
| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| ٠,٧٢ | ١ | ٠,٦٨ | ١ | ٠,٦٥ | ١ | ٠,٨٨ | ١ | ٠,٨٨ | ١ | ٠,٥٢ | ١ |
| ٠,٨٢ | ٢ | ٠,٥٨ | ٢ | ٠,٥٥ | ٢ | ٠,٨٠ | ٢ | ٠,٨٨ | ٢ | ٠,٥١ | ٢ |
| ٠,٨٤ | ٣ | ٠,٨٢ | ٣ | ٠,٧٦ | ٣ | ٠,٧٥ | ٣ | ٠,٩٣ | ٣ | ٠,٤٨ | ٣ |
| ٠,٧١ | ٤ | ٠,٨٦ | ٤ | ٠,٨٥ | ٤ | ٠,٨٢ | ٤ | ٠,٨٧ | ٤ | ٠,٤٣ | ٤ |
| ٠,٧٧ | ٥ | ٠,٧٢ | ٥ | ٠,٨٤ | ٥ | ٠,٨٢ | ٥ | ٠,٦٩ | ٥ | ٠,٦٦ | ٥ |
| ٠,٦٩ | ٦ | ٠,٨٦ | ٦ | ٠,٨٤ | ٦ | ٠,٦٩ | ٦ | ٠,٨٠ | ٦ | ٠,٤٩ | ٦ |
| ٠,٨٠ | ٧ | ٠,٥٩ | ٧ | ٠,٨٣ | ٧ | ٠,٨١ | ٧ | ٠,٧٠ | ٧ | ٠,٤٥ | ٧ |
| ٠,٥٨ | ٨ | ٠,٧٩ | ٨ | ٠,٦٧ | ٨ | ٠,٧٨ | ٨ | | | | |
| | | ٠,٦٩ | ٩ | ٠,٨٩ | ٩ | ٠,٧٩ | ٩ | | | | |
| | | | | ٠,٥٢ | ١٠ | ٠,٦٩ | ١٠ | | | | |
| | | | | | | ٠,٦٥ | ١١ | | | | |

المجدول رقم (٤)
الاتساق الداخلي بين كل فقرة من الفقرات والمجال الذي
تنتمي إليه وفقاً لدرجة أهمية الكفايات

| كفايات التنمية | | كفايات العلاقات | | كفايات الاتصال | | كفايات القرارات | | كفايات التخطيط | | الكفايات الشخصية | |
|----------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|
| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| ٠,٨٨ | -١ | ٠,٨٨ | -١ | ٠,٥٠ | -١ | ٠,٦٨ | -١ | ٠,٧٦ | -١ | ٠,٦٢ | -١ |
| ٠,٧٦ | -٢ | ٠,٤٥ | -٢ | ٠,٧٠ | -٢ | ٠,٥٥ | -٢ | ٠,٨٠ | -٢ | ٠,٧٠ | -٢ |
| ٠,٧٨ | -٣ | ٠,٨١ | -٣ | ٠,٧٥ | -٣ | ٠,٦١ | -٣ | ٠,٨٢ | -٣ | ٠,٧٢ | -٣ |
| ٠,٨٠ | -٤ | ٠,٨١ | -٤ | ٠,٧٨ | -٤ | ٠,٨٧ | -٤ | ٠,٨٨ | -٤ | ٠,٧٦ | -٤ |
| ٠,٨١ | -٥ | ٠,٨٤ | -٥ | ٠,٨٧ | -٥ | ٠,٧٦ | -٥ | ٠,٧٤ | -٥ | ٠,٨٤ | -٥ |
| ٠,٧٨ | -٦ | ٠,٨٨ | -٦ | ٠,٦٧ | -٦ | ٠,٥٩ | -٦ | ٠,٧٤ | -٦ | ٠,٦٤ | -٦ |
| ٠,٦٢ | -٧ | ٠,٨٢ | -٧ | ٠,٨٦ | -٧ | ٠,٧٧ | -٧ | ٠,٥٥ | -٧ | ٠,٧٤ | -٧ |
| ٠,٥٧ | -٨ | ٠,٨٣ | -٨ | ٠,٦٢ | -٨ | ٠,٨٢ | -٨ | | | | |
| | | ٠,٨٨ | -٩ | ٠,٨٢ | -٩ | ٠,٧٤ | -٩ | | | | |
| | | | | ٠,٤٢ | -١٠ | ٠,٧٨ | -١٠ | | | | |
| | | | | | | ٠,٧٥ | -١١ | | | | |

يوضح الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات مجالات أداة البحث دالة عند مستوى الدلالة ما بين (٠,٠١-٠,٠٥). وذلك يشير إلى صدق فقرات الأداة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

ثانياً: ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على قيمة معامل الارتباط. حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة وفقاً لامتلاك الكفايات (٠,٧٨). بينما بلغ معامل الثبات وفقاً لأهمية الكفايات (٠,٨٠). والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

المجدول رقم (٥) معاملات الثبات لمجالات أداة البحث والأداة ككل

| قيمة الثبات | المجالات | الأبعاد |
|-------------|------------------------------------|------------------------|
| ٠,٨٢ | الكفايات الشخصية | وفقاً لامتلاك الكفايات |
| ٠,٧٩ | كفايات التخطيط | |
| ٠,٧٧ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| ٠,٧٧ | كفايات الاتصال | |
| ٠,٧٧ | كفايات العلاقات | |
| ٠,٧٣ | كفايات التنمية المهنية | |
| ٠,٧٨ | الكلي | |

تابع الجدول رقم (٥)

| الأبعاد | المجالات | قيمة الثبات |
|-----------------------|------------------------------------|-------------|
| وفقاً لأهمية الكفايات | الكفايات الشخصية | ٠,٧٥ |
| | كفايات التخطيط | ٠,٧٧ |
| | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | ٠,٧٧ |
| | كفايات الاتصال | ٠,٧٧ |
| | كفايات العلاقات | ٠,٧٨ |
| | كفايات التنمية المهنية | ٠,٧٨ |
| | الكلية | ٠,٨٠ |

استناداً إلى قيم معاملات الارتباط يمكن القول أن الأداة «الاستبانة» التي أعدت لأغراض البحث تتمتع بخاصية ثبات كافية ومناسبة لأغراضها.

إجراءات تطبيق البحث:

- ولتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المطلوبة تم اتباع الإجراءات الآتية:
- ١- الحصول على خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
 - ٢- تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة البحث.
 - ٣- إدخال البيانات على الحاسوب لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

الأساليب الإحصائية:

- لاستخلاص نتائج البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
١. معامل ارتباط «بيرسون» لحساب الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة.
 ٢. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات البحث المحددة في الأداة، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
 ٣. استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way Anova واختبار «ت» T-test لتحديد الاختلافات والفروق بين استجابات أفراد عينة البحث، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:**أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول:**

نص السؤال الأول على: ما درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات القيادية في جامعة حائل ودرجة أهميتها. وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات ولكل مجال من مجالات أداة البحث حول امتلاك الكفايات وأهميتها. وللمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث. وتبين الجداول رقم (٦) - (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام في جامعة حائل لفقرات كل مجال من مجالات البحث.

الجدول رقم (٦)**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال الكفايات الشخصية**

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|--|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٦٧ | ٤,١٢ | يمتلك القدرة على استخدام مهارات التفكير في عمله القيادي. | ٠,٥٠ | ٤,٥٨ |
| ٠,٨٥ | ٣,٩٥ | يتسم بالطموح ودافعية الإنجاز. | ٠,٥٨ | ٤,٥٤ |
| ٠,٧٧ | ٤,٢٠ | يتسم بالإيجابية. | ٠,٥٨ | ٤,٥٤ |
| ٠,٩٥ | ٣,٩٥ | يمتلك الشجاعة اللازمة للتعبير عن أفكاره. | ٠,٧٧ | ٤,٤١ |
| ٠,٩٩ | ٤,١٢ | يتحمل المسؤولية محمداً آليات لأدائها. | ٠,٦٥ | ٤,٤٥ |
| ٠,٧٦ | ٤,١٦ | يمتلك الحس التنظيمي في القسم. | ٠,٥٨ | ٤,٤٥ |
| ٠,٧٩ | ٤,٢٥ | يلتزم بالموضوعية في أحكامه. | ٠,٥٠ | ٤,٥٨ |
| ٥,٠٨ | ٤,١١ | المجموع الكلي | ٣,١٠ | ٤,٥١ |

يبين الجدول رقم (٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الشخصية من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (٦) جاءت تمثل الدرجة العالية جداً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٢٥-٣,٩٥). كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,١١) وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات لما يتعلق بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جداً، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤,٥٨-٤,٤١). كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٥١) وهو يمثل

الدرجة العالية جدا.

وقد تعود تلك النتيجة إلى رؤية رؤساء الأقسام لأهمية تلك الكفايات التي يجب أن تكون من خصائص رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة. وقد يعود التفاوت بين امتلاك تلك الكفايات وأهميتها إلى أن امتلاك الشيء قد لا يصل إلى حدود عالية دائما بينما توجهات الأفراد لتحديد أهمية الشيء يمكن أن يحدد بدرجات عالية في ضوء معرفة أهمية تلك الأشياء (الكفايات) موضوع التقييم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزعيبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الغامدي، ١٤٢١هـ) التي أشار كل منهما إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون بعض الكفايات القيادية بدرجة عالية. كما أن تقدير أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية نحو امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقا لفقرات مجال كفايات التخطيط

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|--|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٦٩ | ٤,٢٩ | يحمل رؤية مستقبلية لتطوير القسم. | ٤,٥٠ | ٠,٥٨ |
| ٠,٩٦ | ٣,٨٣ | يدرك المواقف الجديدة وما تتطلبه من تصرف. | ٤,٢٩ | ٠,٦٩ |
| ٠,٧٩ | ٤,١٢ | يملك القدرة على تحديد الأهداف ورسم سبل تحقيقها. | ٤,٢٩ | ٠,٦٩ |
| ٠,٨٠ | ٤,٠٤ | يملك القدرة على الموازنة بين كثرة المتطلبات. | ٤,٣٣ | ٠,٨٦ |
| ٠,٧٦ | ٤,١٦ | يبني خطمه التربوية والإدارية في ضوء الأنظمة والخطط والتعليمات. | ٤,٤١ | ٠,٦٥ |
| ٠,٧٨ | ٤,٠٠ | يتمتع بالمرونة في التخطيط. | ٤,٢٩ | ٠,٧٥ |
| ٠,٨٦ | ٣,٨٣ | يلم بانسياسات واللوائح والأنظمة ذات الصلة بموقفه القيادي. | ٤,٣٣ | ٠,٧٦ |
| ٤,٦٨ | ٤,٠٤ | المجموع الكلي | ٤,٣٥ | ٣,٨١ |

يبين الجدول رقم (٧) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات التخطيط من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (١) جاءت تمثل الدرجة العالية جدا. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٢٩-٣,٨٣). كما بلغ المتوسط الكلي (٤,٠٤) لتلك الفقرات وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات المتعلقة بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جدا. حيث تراوحت

متوسطاتها ما بين (٤,٥٠-٤,٢٩)، كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٣٥) وهو يمثل الدرجة العالية جدا.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى أهمية الكفايات الخاصة بعملية التخطيط، إذ إن جميع وظائف العمل الإداري والتنظيمي لرؤساء الأقسام يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية وجودة التخطيط المسبق لجميع المهام الحالية والمستقبلية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزعيبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الغامدي، ١٤٢١هـ) التي أشار كل منهما إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون بعض الكفايات القيادية بدرجة عالية، كما أن تقدير أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية نحو امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية.

المجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|---|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٧٨ | ٤,٠٠ | يشرك أعضاء القسم في صناعة القرارات. | ٤,٣٣ | ٠,٦٣ |
| ٠,٨٠ | ٤,٠٤ | يطبق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار. | ٤,٤٥ | ٠,٥٨ |
| ٠,٧٣ | ٤,٢٥ | يسهل عملية إيصال المعلومات لأعضاء القسم. | ٤,٤١ | ٠,٥٨ |
| ٠,٩٠ | ٤,٠٤ | يتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقعة. | ٤,٥٠ | ٠,٦٥ |
| ٠,٦٥ | ٤,٢٠ | يمتلك القدرة على حل المشكلات الأكاديمية التي تواجه القسم. | ٤,٥٤ | ٠,٦٥ |
| ٠,٦٧ | ٤,١٢ | يتمتع بالقدرة على تقليل الصراع بين أعضاء القسم. | ٤,٤٥ | ٠,٦٥ |
| ٠,٧٥ | ٤,٠٤ | يتعامل مع الأزمات بفاعلية. | ٤,٤١ | ٠,٦٥ |
| ٠,٨٢ | ٤,٠٨ | يمتلك القدرة على تحمل ضغوط العمل. | ٤,٤٥ | ٠,٥٨ |
| ٠,٨٨ | ٤,٠٠ | يعتني بدراسة مشكلات الطلاب لاتخاذ التدابير اللازمة. | ٤,٤٥ | ٠,٨٣ |
| ٠,٦٩ | ٤,٢٩ | يقود اجتماعات القسم بفاعلية. | ٤,٥٨ | ٠,٥٨ |
| ٠,٧٣ | ٤,٢٥ | يسير في عمله وفق أسس وقواعد ثابتة. | ٤,٤٥ | ٠,٥٨ |
| ٦,٦٠ | ٤,١٢ | المجموع الكلي | ٤,٤٦ | ٥,١٠ |

يبين الجدول رقم (٨) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (٣,١٠,١١) جاءت تمثل الدرجة العالية جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٢٩-

٤,٠٠). كما بلغ المتوسط الكلي (٤,١٢) لتلك الفقرات وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات المتعلقة بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جدا. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤,٥٨-٤,٣٣). كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٤٦) وهو يمثل الدرجة العالية جدا.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أن عملية صنع القرارات في المهام والوظائف الإدارية تمثل جوهر الإدارة بصورة عامة. لذا جاءت تقديرات أفراد عينة البحث على هذا المجال من حيث أهميته بالدرجة العالية جدا. وقد لا يكون جميع الإداريين أو رؤساء الأقسام قادرين على صنع القرارات بصورة عالية جدا بينما يوجد هناك تفاوت بينهما لذا كانت تقديراتهم حول امتلاك تلك الكفاية بدرجة عالية وليس بدرجة عالية جدا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزعبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الغامدي، ٤٢١هـ) التي أشار كل منهما إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون بعض الكفايات القيادية بدرجة عالية. كما أن تقدير أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية نحو امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية.

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقا لفقرات مجال كفايات الاتصال

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|---|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٧٥ | ٣,٩٥ | يستخدم التقنية الإدارية لدعم العمل القيادي بالقسم. | ٠,٦٢ | ٤,٢٩ |
| ٠,٧٩ | ٤,٢٥ | يتواصل بلغة عربية سليمة. | ٠,٦٥ | ٤,٤١ |
| ٠,٩٢ | ٤,٠٨ | يملك القدرة على تمثيل القسم في مجالس الجامعة. | ٠,٧٥ | ٤,٢٩ |
| ٠,٨٥ | ٣,٩٥ | يساهم في جعل القسم يقدم خدمات للمجتمع. | ٠,٧٠ | ٤,١٦ |
| ٠,٩٠ | ٣,٩٥ | ينسق الأنشطة مع الهيئات والمنظمات الخارجية. | ٠,٧٤ | ٤,١٢ |
| ٠,٨٠ | ٣,٩٥ | يملك مهارات التفاوض. | ٠,٨٤ | ٤,٣٣ |
| ١,١٤ | ٣,٥٤ | يوظف التنظيم غير الرسمي لصالح العمل. | ٠,٩٢ | ٣,٩١ |
| ٠,٧٠ | ٤,٣٣ | يجيد كتابة التقارير. | ٠,٧٠ | ٤,٣٣ |
| ٠,٧٧ | ٤,٢٠ | يدرك احتياجات ميدان العمل. | ٠,٧٠ | ٤,٣٣ |
| ٠,٨٢ | ٤,٠٨ | يوظف تقنية الحاسوب في عملية الاتصالات الإدارية المكتتبية. | ٠,٥٨ | ٤,٥٠ |
| ٦,٣٨ | ٤,٠٣ | المجموع الكلي | ٥,١ | ٤,٢٧ |

يبين الجدول رقم (٩) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات الاتصال من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من

رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (٢) جاءت تمثل الدرجة العالية جدا. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٢٥-٣,٥٤). كما بلغ المتوسط الكلي (٤,٠٣) لتلك الفقرات وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات المتعلقة بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جدا. باستثناء فقرة رقم (٧,٥٤) جاءت تمثل الدرجة العالية. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤,٥٠-٣,٩١). كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٢٧) وهو يمثل الدرجة العالية جدا.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أهمية عملية الاتصال التي تمثل حلقة الوصل الدائمة بين أفراد القسم. فضلا عن تكامل وتفاعل وحدات العمل داخل أي تنظيم إداري. وأن وجود شبكة اتصال فعالة ينظمها القائد ويحدد مجالات اهتمامها تكون من عوامل نجاح العمل القيادي في التنظيم. وبالتالي يعود ذلك على تحقيق الأهداف بصورة أفضل. وقد يكون هناك تفاوت بين رؤساء الأقسام في تفعيل عملية الاتصال في القسم أو الأفراد العاملين فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزعبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الغامدي، ١٤٢١هـ) التي أشار كل منهما إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون بعض الكفايات القيادية بدرجة عالية. كما أن تقدير أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية نحو امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية.

المجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقا لفقرات مجال كفايات العلاقات

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|--|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٧٠ | ٤,١٦ | يأخذ بمبدأ العلاقات الإنسانية في العمل. | ٤,٣٧ | ٠,٦٤ |
| ٠,٧١ | ٤,٣٧ | يحقق المساواة بين العاملين. | ٤,٦٦ | ٠,٤٨ |
| ٠,٧٢ | ٤,٠٨ | يحفز أعضاء القسم بأساليب متعددة. | ٤,٥٠ | ٠,٥٨ |
| ٠,٧٥ | ٣,٩٥ | يفوض السلطات ويمنح الصلاحيات وفق أسس وضوابط تنظيمية. | ٤,٢٥ | ٠,٦٧ |
| ٠,٧١ | ٣,٩١ | يملك القدرة على الارتقاء بولاء العاملين للقسم. | ٤,٢٥ | ٠,٦٧ |
| ٠,٧٢ | ٤,٢٠ | يحافظ على روح العمل الجماعي بين أعضاء قسمه. | ٤,٥٠ | ٠,٦٥ |
| ٠,٦٧ | ٤,٢٥ | يتعامل باحترام مع قضايا منسوبي القسم. | ٤,٤٥ | ٠,٥٨ |
| ٠,٨٨ | ٤,٠٠ | ينمي العلاقات مع الزملاء. | ٤,٤١ | ٠,٧٧ |
| ٠,٧٦ | ٤,١٦ | يشجع الأعضاء المتميزين في القسم. | ٤,٣٧ | ٠,٦٤ |
| ٥,٠٠ | ٤,١٢ | المجموع الكلي | ٤,٤٢ | ٤,٦٨ |

يبين الجدول رقم (١٠) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات العلاقات من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (٧.٢) جاءت تمثل الدرجة العالية جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٣٧-٣,٩١)، كما بلغ المتوسط الكلي (٤,١٢) لتلك الفقرات وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات المتعلقة بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جدا، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤,٦٦-٤,٢٥)، كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٤٢) وهو يمثل الدرجة العالية جدا. وقد تعزى تلك النتيجة إلى أهمية العلاقات القائمة في القسم أو أي تنظيم إداري، حيث إن توفير العلاقات الإنسانية في القسم بين الأفراد والقائد أو بين الأفراد أنفسهم من العوامل التي تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد تسوده سمات التعاون والمحبة والتفاهم، وقد يتباين البعض من القادة أو رؤساء الأقسام في تحقيق ذلك لظروف تكمن وراء أبعادهم الشخصية أو طبيعة الأفراد الذين يعملون معه، أو طبيعة البيئة ودرجة توافر الإمكانيات اللازمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزعيبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الغامدي، ١٤٢١هـ) التي أشار كل منهما إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون بعض الكفايات القيادية بدرجة عالية، كما أن تقدير أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية نحو امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية.

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقا لفقرات مجال كفايات التنمية المهنية

| امتلاك الكفايات | | نص الفقرات | أهمية الكفايات | |
|-------------------|-----------------|--|-------------------|-----------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| ٠,٨٥ | ٤,١٢ | يضع استراتيجية واضحة لتطوير أداء أعضاء القسم. | ٤,٤١ | ٠,٧١ |
| ٠,٧٩ | ٤,١٢ | يشجع الابتكار والتجديد في القسم. | ٤,٢٩ | ٠,٦٩ |
| ٠,٧٦ | ٤,١٦ | يملك القدرة على التغيير وفق أسسه وأساليبه. | ٤,٤١ | ٠,٧١ |
| ٠,٧٣ | ٤,٢٥ | يُشرك أعضاء هيئة التدريس في تطوير برامج القسم. | ٤,٣٧ | ٠,٥٧ |
| ٠,٧٧ | ٣,٩١ | يملك القدرة على تهيئة قيادات واعددة. | ٤,٢٠ | ٠,٧٧ |
| ٠,٧٤ | ٣,٨٧ | يوفر الفرص للمواقدرات ومهارات أعضاء القسم. | ٤,٢٩ | ٠,٦٩ |
| ٠,٨١ | ٤,١٦ | يعتني بضبط جودة العمل في القسم. | ٤,٥٨ | ٠,٥٠ |
| ٠,٧٥ | ٣,٩٥ | يضع آلية لسد احتياج القسم من الكوادر البشرية. | ٤,٤١ | ٠,٧٧ |
| ٤,٦٥ | ٤,٠٧ | المجموع الكلي | ٤,٣٧ | ٤,١١ |

يبين الجدول رقم (١١) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات التنمية المهنية من حيث امتلاك تلك الكفايات وأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات الجانب الذي يتعلق بامتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة رقم (٤) جاءت تمثل الدرجة العالية جدا. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٢٥-٣,٨٧). كما بلغ المتوسط الكلي (٤,٠٧) لتلك الفقرات وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت جميع الفقرات المتعلقة بأهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الدرجة العالية جدا. باستثناء فقرة رقم (٥) مثلت الدرجة العالية. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤,٥٨-٤,٢٠). كما بلغ المتوسط الكلي لتلك الفقرات (٤,٣٧) وهو يمثل الدرجة العالية جدا.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أهمية اطلاع رؤساء الأقسام على ما يحتاجه العمل الإداري في القسم من حيث الجوانب المادية والتنظيمية والبشرية إلى تنمية وتطوير. إذ إن بقاء القسم بوحدات عاملة دون تطوير وخاصة في الجوانب البشرية سيتراجع دوره ويندرج. ولمعرفة ترتيب مجالات الكفايات لرؤساء الأقسام من حيث امتلاكها ودرجة أهميتها. فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية. والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإجابة والدرجة الخام عليها والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات الكفايات القيادية

| امتلاك الكفايات | | | المجالات | أهمية الكفايات | | |
|-----------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------|
| النسبة المئوية | المتوسط بدلالة سلم الإجابة | المتوسط بدلالة سلم الدرجة | | المتوسط بدلالة سلم الدرجة | المتوسط بدلالة سلم الإجابة | النسبة المئوية |
| ٨٢,٢% | ٤,١١ | ٢٨,٧٧ | الكفايات الشخصية | ٣١,٥٧ | ٤,٥١ | ٩٢% |
| ٨٠,٨% | ٤,٠٤ | ٢٨,٢٨ | كفايات التخطيط | ٣٠,٤٥ | ٤,٣٥ | ٨٧% |
| ٨٢,٤% | ٤,١٢ | ٤٥,٣٢ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | ٤٩,٠٦ | ٤,٤٦ | ٨٩,٢% |
| ٨٠,٦% | ٤,٠٣ | ٤٠,٣٠ | كفايات الاتصال | ٤٢,٧٠ | ٤,٢٧ | ٨٥,٤% |
| ٨٢,٤% | ٤,١٢ | ٣٧,٠٨ | كفايات العلاقات | ٣٩,٧٨ | ٤,٤٢ | ٨٨,٤% |
| ٨١,٤% | ٤,٠٧ | ٣٢,٥٦ | كفايات التنمية المهنية | ٣٤,٩٦ | ٤,٣٧ | ٨٧,٤% |
| ٨١,٦% | ٤,٠٨ | ٢١٢,١٦ | المجموع الكلي | ٢٢٨,٢٨ | ٤,٣٩ | ٧٨,٨% |

يبين جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام من حيث درجة امتلاكها ودرجة أهميتها. حيث تشير النتائج إلى أن ترتيب الكفايات وفقا لامتلاكها بالمقارنة بين المتوسط الحسابي

والنسب المئوية جاء على النحو الآتي: مجال صناعة القرارات وحل المشكلات ومجال العلاقات جاء في المرتبة الأولى، مجال الكفايات الشخصية جاء في المرتبة الثانية، مجال التنمية المهنية جاء في المرتبة الثالثة، مجال كفايات التخطيط جاء في المرتبة الرابعة، مجال كفايات الاتصال جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

كما تشير النتائج إلى أن ترتيب المجالات بالنسبة لأهمية الكفايات القيادية جاء على النحو الآتي: مجال الكفايات الشخصية جاء في الترتيب الأول، مجال صناعة القرارات وحل المشكلات جاء في الترتيب الثاني، مجال العلاقات جاء في الترتيب الثالث، مجال كفايات التنمية المهنية جاء في الترتيب الرابع، مجال كفايات التخطيط جاء في الترتيب الخامس، ومجال كفايات الاتصال جاء في الترتيب السادس والأخير.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أهمية الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام سواء من حيث امتلاكها أو من حيث أهميتها في التطبيق الميداني للقيادة الإدارية لرؤساء الأقسام؛ إذ إن جميع تلك الكفايات تمثل أبعاداً مهمة مما يتوجب على رؤساء الأقسام امتلاكها وتفعيلها في الميدان الإداري، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم المتوسطات الحسابية جاءت ما بين الدرجة العالية والعالية جداً.

كما تشير النتائج إلى أن متوسطات الأهمية أعلى من متوسطات الامتلاك في جميع مجالات الكفايات القيادية؛ وقد يفسر هذا بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل يرون أنها وإن لم تتوافر لديهم هذه الكفايات بالدرجة المطلوبة فإنهم يرون أهميتها بدرجة أعلى، وهذا يبرز أهمية إعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات رؤساء الأقسام الأكاديمية وتمكنهم من تملك تلك الكفايات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزعيبي، ٢٠٠١م) التي أشارت وفقاً لاستجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن هناك أهمية كبيرة لأن يمتلك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الكفايات القيادية.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها، وفقاً لمتغير المرتبة العلمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات واستخدام اختبار "ت" T-Test

لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرتبة العلمية، والمجدول رقم (١٣) يوضح نتائج ذلك.

المجدول رقم (١٣)
المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار T-Test لتحديد الفروق بين
استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية

| مستوى الدلالة | قيمة «ت» | المتوسطات الحسابية | | الكفايات | الأبعاد |
|------------------|----------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------------|
| | | أستاذ مشارك فأعلى (٤) | أستاذ مساعد فأدنى (٢٠) | | |
| ٠,٢٠ | ١,٢٩ | ٣١,٧٥٠٠ | ٢٨,٢٠٠٠ | الكفايات الشخصية | امتلاك الكفايات |
| ٠,٤٣ | ٠,٧٩ | ٣٠,٠٠٠٠ | ٢٧,٩٥٠٠ | كفايات التخطيط | |
| ٠,٩٧ | ٠,٠٢ | ٤٥,٢٥٠٠ | ٤٥,٣٥٠٠ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| ٠,٤٦ | ٠,٧٣ | ٤٢,٥٠٠٠ | ٣٩,٩٠٠٠ | كفايات الاتصال | |
| ٠,٧٩ | ٠,٢٦ | ٣٦,٥٠٠٠ | ٣٧,٢٥٠٠ | كفايات العلاقات | |
| ٠,٨٤ | ٠,١٩ | ٣٣,٠٠٠٠ | ٣٢,٥٠٠٠ | كفايات التنمية المهنية | |
| ٠,٦٢ | ٠,٤٩ | ٢١٩,٠٠٠٠ | ٢١١,١٥٠٠ | المجموع الكلي | أهمية الكفايات |
| ٠,٨٢ | ٠,٢٣ | ٣١,٢٥٠٠ | ٣١,٦٥٠٠ | الكفايات الشخصية | |
| ٠,٤٩ | ٠,٦٨ | ٢٩,٢٥٠٠ | ٣٠,٧٠٠٠ | كفايات التخطيط | |
| ٠,٨٩ | ٠,١٤ | ٤٨,٧٥٠٠ | ٤٩,١٥٠٠ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| ٠,٩٣ | ٠,٠٨ | ٤٢,٥٠٠٠ | ٤٢,٧٥٠٠ | كفايات الاتصال | |
| ٠,٩٢ | ٠,٠٩ | ٤٠,٠٠٠٠ | ٣٩,٧٥٠٠ | كفايات العلاقات | |
| ٠,٨٩ | ٠,١٣ | ٣٥,٢٥٠٠ | ٣٤,٩٥٠٠ | كفايات التنمية المهنية | |
| ٠,٨٥ | ٠,١٨ | ٢٣١,٢٥٠٠ | ٢٣٣,٥٠٠٠ | المجموع الكلي | |

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار «ت» لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المرتبة العلمية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، وفقاً لدرجة امتلاك الكفايات ووفقاً لدرجة أهميتها.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام يرون أن تلك الكفايات على درجة من الأهمية مما يقتضي الأمر على رؤساء الأقسام أن يمتلكوها وذلك لما لتلك الكفايات من دور في تحقيق أهداف مسيرة القسم وتنظيم أعماله وفقاً لمعطيات التغيير والأنظمة المتجددة على مستوى الجامعة وعلى مستوى التغيير الإداري المتسارع بصورة عامة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٤هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لامتلاك رؤساء الأقسام المهارات والكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

ثالثاً: نتائج ومناقشة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها. وفقاً لمتغير الخبرة العملية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات واستخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة العملية. والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة العملية

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) | المتوسطات الحسابية | | | الكفايات | الأبعاد |
|---------------|----------|-----------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------|
| | | أكثر من ١٠ سنوات (١٥) | من ٥-١٠ سنوات (٦) | أقل من ٥ سنوات (٣) | | |
| ٠,٩٨ | ٠,٠١ | ٢٨,٧٣٣٣ | ٢٨,٦٦٦٧ | ٢٩,٣٣٣٣ | الكفايات الشخصية | امتلاك الكفايات |
| ٠,٦٠ | ٠,٥٢ | ٢٧,٥٣٣٣ | ٢٩,٣٣٣٣ | ٣٠,٠٠٠٠ | كفايات التخطيط | |
| ٠,٥٥ | ٠,٥٩ | ٤٤,٢٠٠٠ | ٤٦,٨٣٣٣ | ٤٨,٠٠٠٠ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| ٠,٥٦ | ٠,٥٩ | ٣٩,٥٣٣٣ | ٤٠,٥٠٠٠ | ٤٤,٠٠٠٠ | كفايات الاتصال | |
| ٠,٤٥ | ٠,٨٣ | ٣٦,٢٠٠٠ | ٣٨,٠٠٠٠ | ٤٠,٠٠٠٠ | كفايات العلاقات | |
| ٠,٧٣ | ٠,٣١ | ٣٢,٠٠٠٠ | ٣٣,٣٣٣٣ | ٣٤,٠٠٠٠ | كفايات التنمية المهنية | |
| ٠,٦٠ | ٠,٥١ | ٢٠٨,٢٠٠٠ | ٢١٦,٦٦٦٧ | ٢٢٥,٣٣٣٣ | المجموع الكلي | |
| ٠,٥٥ | ٠,٦٠ | ٣١,٠٦٦٧ | ٣٢,١٦٦٧ | ٣٣,٠٠٠٠ | الكفايات الشخصية | أهمية الكفايات |
| ٠,٥٤ | ٠,٦٣ | ٢٩,٩٣٣٣ | ٣٢,٠٠٠٠ | ٣٠,٠٠٠٠ | كفايات التخطيط | |
| ٠,٦١ | ٠,٥٠ | ٤٨,٢٦٦٧ | ٥٠,٦٦٦٧ | ٥٠,٠٠٠٠ | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| ٠,٨٤ | ٠,١٧ | ٤٢,٩٣٣٣ | ٤١,٦٦٦٧ | ٤٣,٦٦٦٧ | كفايات الاتصال | |
| ٠,٢٢ | ١,٥٨ | ٣٨,٨٠٠٠ | ٤٢,٦٦٦٧ | ٣٩,٠٠٠٠ | كفايات العلاقات | |
| ٠,٠٨ | ٢,٧٣ | ٣٤,٠٠٠٠ | ٣٨,١٦٦٧ | ٣٣,٦٦٦٧ | كفايات التنمية المهنية | |
| ٠,٥٥ | ٠,٦١ | ٢٢٩,٥٣٣٣ | ٢٤١,٦٦٦٧ | ٢٣٤,٠٠٠٠ | المجموع الكلي | |

يبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة العملية. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة. وفقاً لدرجة امتلاك الكفايات ووفقاً لدرجة أهميتها. وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية يرون أن

امتلاك الكفايات القيادية ذات أهمية في العمل الإداري للأقسام الأكاديمية، وأن الخبرة العملية لا تؤثر على وجهات نظرهم حول امتلاك الكفايات أو درجة أهميتها. إذ لم يكن هناك تباين وفقا لمتغير الخبرة بالمقارنة بين قيم المتوسطات الحسابية، وذلك ينعكس على أن تلك الكفايات ذات معيار مهم للقيادات الأكاديمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٤٢١هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لامتلاك رؤساء الأقسام المهارات والكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

رابعاً: نتائج ومناقشة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة أهميتها، وفقاً لمتغير الكلية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات واستخدام اختبار "T-Test" لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية (علمية، أدبية). والجداول رقم (١٥) يوضح نتائج ذلك.

المجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار T-Test لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرتبة العلمية

| مستوى الدلالة | قيمة ت | المتوسطات الحسابية | | الكفايات | الأبعاد |
|---------------|--------|--------------------|------------|------------------------------------|-----------------|
| | | أدبية (٧) | علمية (١٧) | | |
| 0.00 | 3.19 | 24,4286 | 30,0882 | الكفايات الشخصية | امتلاك الكفايات |
| 0.00 | 3.17 | 24,2857 | 29,9412 | كفايات التخطيط | |
| 0.03 | 2.23 | 41,0000 | 47,1176 | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| 0.00 | 3.31 | 34,7143 | 42,6471 | كفايات الاتصال | |
| 0.11 | 1.66 | 34,0714 | 38,1765 | كفايات العلاقات | |
| 0.03 | 2.32 | 29,4286 | 33,8824 | كفايات التنمية المهنية | |
| 0.00 | 3.10 | 188,4286 | 222,3029 | المجموع الكلي | |
| 0.25 | 1.17 | 30,4286 | 32,0588 | الكفايات الشخصية | أهمية الكفايات |
| 0.09 | 1.74 | 28,4286 | 31,2941 | كفايات التخطيط | |
| 0.31 | 1.01 | 47,4286 | 49,7647 | كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات | |
| 0.44 | 0.77 | 41,4286 | 43,2353 | كفايات الاتصال | |
| 0.48 | 0.71 | 38,7143 | 40,2353 | كفايات العلاقات | |
| 0.67 | 0.42 | 34,4286 | 35,2353 | كفايات التنمية المهنية | |
| 0.26 | 1.15 | 225,0000 | 236,4706 | المجموع الكلي | |

يبين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الكلية، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك في جميع الكفايات المتعلقة بدرجة امتلاكها باستثناء كفايات العلاقات، كما تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية على مستوى امتلاك الكفايات مجتمعة، وتعود تلك الفروق لصالح أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام التابعين للكليات العلمية وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية، حيث إن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث من الكليات العملية جاءت أكبر من قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من الكليات الأدبية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (١٤٢١هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لامتلاك رؤساء الأقسام المهارات والكفايات القيادية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من الكليات العلمية يرون أن امتلاك تلك الكفايات من العوامل المهمة لرئيس القسم إذ تقع عليه واجبات كثيرة ومهام قد تكون أكبر من المهام التي تقع على أفراد العينة من الكليات الأدبية، أما عدم وجود فروق في مجال كفايات العلاقات، فقد يعود إلى أن العلاقات أمر مهم لتحقيق مناخ تنظيمي سليم يريح الجميع في العمل.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لأهمية الكفايات القيادية لرئيس القسم بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية (علمية، أدبية) وذلك في جميع الكفايات، والكفايات مجتمعة.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة البحث يرون أن تلك الكفايات مهمة لرؤساء الأقسام وتعد من عوامل نجاح القادة الأكاديميين في إنجاز مهامهم الإدارية والقيادية، وتنفيذ أعمالهم ومسؤولياتهم الإدارية والأكاديمية.

ملخص نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي توصل إليها البحث بإيجاز من خلال النقاط التالية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث:

- إن نسبة أفراد عينة البحث بلغت (٧٣٪) من المجتمع الكلي، حيث كان عدد أفراد المجتمع (٣٣) فرداً، وكان عدد أفراد عينة البحث (٢٤) فرداً.

ثانياً: نتائج البحث، وفق أسئلتها:

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن أكثر الكفايات امتلاكاً لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أفراد عينة البحث هي على الترتيب التالي: مجال صناعة القرارات وحل المشكلات ومجال العلاقات جاء في المرتبة الأولى، مجال الكفايات الشخصية جاء في المرتبة الثانية، مجال التنمية المهنية جاء في المرتبة الثالثة، مجال كفايات التخطيط جاء في المرتبة الرابعة، مجال كفايات الاتصال جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

بينما أشارت النتائج إلى أن ترتيب المجالات بالنسبة لأهمية الكفايات القيادية جاء على النحو الآتي: مجال الكفايات الشخصية جاء في الترتيب الأول، مجال صناعة القرارات وحل المشكلات جاء في الترتيب الثاني، مجال العلاقات جاء في الترتيب الثالث، مجال كفايات التنمية المهنية جاء في الترتيب الرابع، مجال كفايات التخطيط جاء في الترتيب الخامس، ومجال كفايات الاتصال جاء في الترتيب السادس والأخير.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والثالث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد عينة البحث وفق متغير المرتبة العلمية، ومتغير الخبرة العملية في جميع مجالات البحث والمجالات مجتمعة.

بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمجالات امتلاك الكفايات في جميع الكفايات باستثناء كفاية العلاقات تبعاً لمتغير الكلية (علمية، أدبية)، وقد كانت الفروق لصالح أفراد عينة البحث من الكليات العلمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لأهمية الكفايات، وذلك في جميع مجالات الكفايات والكفايات مجتمعة.

توصيات البحث:

- انطلاقاً من نتائج البحث يمكن تقديم أهم التوصيات الآتية:
- عقد ورش وندوات تثرى قدرات ومهارات رؤساء الأقسام القيادية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الجامعي.
- تعزيز الكفايات التي يمتلكها أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام بعقد دورات تدريبية حول القيادات العليا الأكاديمية.
- إجراء دراسة ماثلة حول الكفايات في المؤسسات التعليمية العليا وجامعات أخرى.

المراجع:

- بخش، هالة (١٩٩١م). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية وطرق تنميتها (ط١). جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
- البيطي، حمد (١٤٢٧هـ). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بوظانة، عبدالله (١٩٩٥م). التخطيط في التعليم العالي. أهدافه أساليبه ومتطلباته. دراسات حول تخطيط وتجديد التعليم العالي في الوطن العربي. مكتب اليونسكو الإقليمي. دراسات ووثائق. عدد (٩).
- الخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٤م). تشخيص واقع التعليم العالي وعلاقته بالتعليم التقني والتدريب في الجمهورية اليمنية. مجلة الفكر التربوي، ٤(٧)، ٧٤-٨٩.
- الزعبي، دلال (٢٠٠١م). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ١٧(٣)، ٥٤-٧٤.
- شحدة، فارح (٢٠٠٣م). التعليم العالي في مجتمع متعلم (ط٢). دار النشر: عمان.
- طناش، سلامة (٢٠٠١م). تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ندوة تحديث الإدارة الجامعية، ٨(١١)، ١٨٧-٢٠٢.
- عبد المنعم، عبد الله (١٩٩٢م). بناء مقياس الاتجاهات نحو توظيف الكفايات الأساسية في التدريس. مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، ٨(٤٧)، ٢٤٧-٢٦٢.
- عليمات، صالح (٢٠٠٣م). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ١٢(٢٣)، ٢٧٤-٢٨٩.
- الغامدي، حمدان (١٤٢٥هـ). المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كليات المعلمين، ٤(٢)، ١٢٣-١٤٨.
- الغامدي، عبد الله (١٤٢١هـ). السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفتلاوي، سهيلة (٢٠٠٨م). الجودة في التعليم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القرني، علي (١٤٢٤هـ). مهام وواجبات رئيس القسم الأكاديمي. اللقاء العلمي الأول لرؤساء الأقسام، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٥/٢/١٤٢٤هـ.
- قناديلي، جواهر (١٤١٥هـ). دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ماري لوهيغرسون (٢٠٠٦م). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية. مكتبة العبيكان للنشر: الرياض.

الماشي. مجبل (٢٠٠١م). التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين. رسالة دكتوراه غير منشورة ١٩٩٨. جامعة بغداد. كلية التربية ابن رشد.

مرسي. محمد منير (١٩٩٨م). التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. القاهرة: دار النهضة العربية.

النصور. أحمد (١٤١٩هـ). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة بغداد.

والتر. جميانش (٢٠٠٦م). دورة حياة رئيس القسم. مكتبة العبيكان للنشر: الرياض.

Bass, M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. *Journal of Sport Management*, New York, (101), 189-981

Anderson, L. (2002). *The new professoriate: characteristics, contributions and compensation*. Washington, D. e: American council on education

Bowman, F. (2002). The real work of the department chair. *Clearing House*, 75(3) 158-162

Bright, F. (2001). *The American deanship*. San Francisco: Jossey-Bass.

David, R (2006). Higher education; planning for the 21 century. (federal reserve bank of Minneapolis), *Quarterly Review*, 2(16) 63-76.

Gibbs, G. (2004). The impact of training of university teachers on their teaching skills, their approach to teaching and the approach to learning of their students. *Active Learning in Higher Education*, 5(1), 98-114.

Gmelch, H. (2002). *Chairing and American department*. Thousand Oaks, Calif.: Sge.

Hecht, D. (2003). *The department chair as academic leader*. Phoenix, Ariz.: American council on education and Oryx press.

Steinert, Y. (2000). Faculty development in the new millennium: key challenges, and future direction. *Medical Teacher*, (Electronic Version), 22(1), 186-194.

Tuckerm, A. (2004). *Chairing the academic department (2nd ed.)*. New York: American council on education.

